أخلاقيات العمل

الدكتـــور

بلال خلف السكارنه



رقـــــــم التصـــــــنيف : 658.3

المؤلف ومن هو في حكمه : بلال خلف السكارنه

عنـــــوان الكـــــــتاب : اخلاقيات العمل

رقـــــــم الإيـــــــداع : 2008/11/3868

الـــــواصـــــفـــــات : العمل والعمال/ الآداب الاجتماعية/ ادارة الاعمال/ ادارة الافراد

بـــيانـــات الـــنشـــر : عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

حقوق الطبع محفوظة للناشر

جميع حقوق الملكية الأدبية والفنية محفوظة لدار المسيرة للنشر والتوزيع عمان – الأردن ويحظر طبع أو تصوير أو ترجمة أو إعادة تنضيد الكتاب كاملاً أو مجزأ أو تسجيله على اشرطة كاسيت او إدخاله على الكمبيوتر أو برمجته على إسطوانات ضوئية إلا بموافقة الناشر خطياً

Copyright © All rights reserved

No part of this publication may be translated, reproduced, distributed in any form or by any means,or stored in a data base or retrieval system , without the prior written permisson of the publisher

الطبعة الأولى 2009م – 1430هـ الطبعة الثانية 2011م – 1432هـ

الطبعة الثالثة 2013م – 1434هـ الطبعة الرابعة 2014م – 1435هـ

الطبعة الخامسة 2015م – 1436هـ الطبعة السادسة 2016م – 1437هـ

الطبعة السابعة 2017م – 1438هـ الطبعة الثامنة 2017م – 1438هـ

الطبعة التاسعة 2019م – 1440هـ



شركة جمال أحمد حيف وإخوانه

عنوان الدار

الرئيسي : عمان - العبدلي - مقابل البنك العربي هاتف : 5627049 6 962+ فاكس : 5627059 6 962+

الفرع : عمان - ساحة المسجد الحسيني - سوق البتراء هاتف : 4640950 6 962+ فاكس : 4617640 6 962+

صندوق بريد 7218 عمان - 11118 الأردن

E-mail: Info@massira.jo Website: www.massira.jo

التصميم والاخراج بالدار - دائرة الانتاج





قناة المكتبة على التيليجرام

الإهــداء

إلى أمي وأبي أطال الله في عمريهما..

إلى زوجتي وولدي عمر وشهد.. رمز الحب والأمل..

إلى أفراد عائلتي حفظهم الله ورعاهم..

الفهرس

المقدمة 13

الفصل الأول

أخلاقيات العمل (المفهوم والنموذج)

المقدمة 19

1-1 مفهوم أخلاقيات العمل 20

1-2 أهمية الأخلاقيات 24

1-3 مفهوم العمل 28

1-4 الأخلاقيات المطلوبة في العامل 32

1-5 الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل 35

1-6 إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة 35

1-7 أنواع السلوك 38

1-8 تراجع أخلاقيات العمل 43

1-9 طرق تقويم الأخلاقيات 46

1-10 أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل 48

أسئلة الفصل الأول 49

مراجع الفصل الأول 52

الفصل الثاني

أخلاقيات العمل الوظيفي

المقدمة 57

2-1 مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال 59
2-2 وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة 66
2-3 أخلاقيات العمل ضرورة إدارية 68
2-4 أساسيات أخلاقيات العمل 73
2-5 أخلاقيات العمل والإدارة 75
2-6 مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة 76
2-7 علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الإدارة الحديثة 81
2-8 الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية 82
2-9 الإحباط الوظيفي 84
أسئلة الفصل الثاني 86
مراجع الفصل الثاني 89

الفصل الثالث

قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل

المقدمة 93
3-1 العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر المعاصر 95
3-2 تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات 98
3 -3 القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي 99
3-4 تصنيف القيم الأخلاقية 102
3-5 أنواع حسن المعاملة 110
أسئلة الفصل الثالث 114
مراجع الفصل الثالث 117

الفصل الرابع

الانضباط والالتزام الوظيفي

المقدمة 121
4-1 مفهوم الانضباط والالتزام الوظيفي 122
4-2 صور الانضباط والالتزام الوظيفي 124
4-3 الفرق بين القيم والاخلاق 127
4-4 العوامل التي تؤثر على اخلاقيات العمل 129
4-5 العوامل المؤثرة في خروج الانسان عن سلوكه 134
4-6 مفهوم المصلحة العامة 139
4-7 علاقة الإدارة بأخلاقيات العمل 140
4-8 الأخلاقيات والمسؤولية والقيم 144
4-9 الأخلاقيات والمصلحة العامة 145
أسئلة الفصل الرابع 147
مراجع الفصل الرابع 150

الفصل الخامس

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

المقدمة 153
5-1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الاعمال 156
5-2 أنماط المسؤولية الاجتماعية 157
5-3 عناصر المسؤولية الاجتماعية 159
5-4 المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي 162
5-5 مفهوم المحاسبة و المسؤولية الاجتماعية 166
5-6 مجالات المحاسبة الاجتماعية 167

7-5 قياس العائد الاجتماعي 170

8-5 المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول العربية 171

9-5 المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء 174

أسئلة الفصل الخامس 178

مراجع الفصل الخامس 181

الفصل السادس

مدونة وقواعد السلوك

المقدمة 189

1-6 مفهوم مدونة السلوك 190

2-6 مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع العام 190

3-6 دور مديري الدوائر 192

4-6 واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة 193

5-6 القواعد العامة التي تحكم سلوك الموظف 194

6-6 مرتكزات السلوك للموظف العام 195

7-6 النصوص القانونية التي عالجت سلوك الموظف والإدارة 197

8-6 الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف 199

9-6 المواد القانونية المتعلقة بسلوك الموظف والمحظورات 204

10-6 مدونة سلوك العاملين في القطاع الخاص 207

11-6 حالة دراسية لمدونة سلوك لإحدى الشركات العربية 210

أسئلة الفصل السادس 220

مراجع الفصل السادس 223

الفصل السابع

السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات العمل

المقدمة 227

1-7 مفهوم السلوك العدواني 228

2-7 الأسس النفسية للسلوك العدواني 229

3-7 الأسس الفسيولوجية للسلوك العدواني 230

4-7 النظريات المفسرة للسلوك للعدواني 232

5-7 اشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني 238

6-7 الوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني 243

7-7 مفهوم السلوك 247

8-7 تعديل السلوك 248

9-7 اساليب تعديل السلوك 250

10-7 التعاقد السلوكي 255

أسئلة الفصل السابع 259

مراجع الفصل السابع 262

الفصل الثامن

الفساد الإداري

المقدمة 265

1-8 ما هو مفهوم الفساد الإداري؟ 267

2-8 ما هي مظاهر الفساد الإداري ؟ 268

3-8 أنواع الفساد الإداري 272

4-8 اشكال الفساد الإداري 273

5-8 الاثار المترتبة على الفساد الإداري 274

6-8 ما هو الفساد الخارجي؟ 277
7-8 آليات مكافحة الفساد الإداري 278
8-8 مجالات الإصلاح لمواجهة الفساد الإداري 280
9-8 الوسائل والادوات لمعالجة الفساد الإداري 282
10-8 اهم المبادرات والوثائق الدولية لمكافحة الفساد الإداري 285
11-8 التصنيف العالمي لمراتب الفساد الإداري 287
12-8 من هي منظمة الشفافية الدولية ؟ 288
13-8 الفرق بين الفساد الإداري والمرض الإداري؟ 290
أسئلة الفصل الثامن 292
مراجع الفصل الثامن 295

الفصل التاسع

الحوكمة

المقدمة 299
1-9 مفهوم الحوكمة 302
2-9 الحوكمة.. المفاهيم والمرتكزات 304
3-9 محددات الحوكمة 308
4-9 معايير الحوكمة 310
5-9 النظم الإحصائية الفعالة ، وحرية وصول المعلومات الجيدة إلى المواطنين 312
6-9 أوضاع الحوكمة عالميا 317
7-9 الحوكمة في الشركات المساهمة 319
8-9 برنامج مشترك بين مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)ومبادرة شراكة الشرق الأوسط (MEPI)لتعزيز حوكمة الشركات في العالم العربي 324
أسئلة الفصل التاسع 327
مراجع الفصل التاسع 331

الفصل العاشر

الثقافة التنظيمية واخلاقيات العمل

1-10 مفهوم الثقافة 335
2-10 خصائص الثقافة 336
3-10 مفهوم الثقافة التنظيمية 337
4-10 عناصر الثقافة التنظيمية 337
5-10 اهمية الثقافة التنظيمية 338
6-10 خصائص ثقافة المنظمة 339
7-10 انواع الثقافة التنظيمية 340
8-10 تغيير ثقافة المنظمة 341
9-10 المحافظة على ثقافة المنظمة 342
10-10 العناصر البيئية 343
11-10 مكونات الثقافة التنظيمية 347
12-10 إشكاليات الثقافة التنظيمية والسلوك الأخلاقي في المنظمات العربية 351
أسئلة الفصل العاشر 357
مراجع الفصل العاشر 360

الفصل الحادي عشر

الانترنت واخلاقيات العمل

المقدمة 363
1-11 مفهوم الانترنت 364
2-11 الإنترنت والاعمال الالكترونية 367
3-11 ظاهرة إدمان الإنترنت 370
4-11 أعراض ادمان الانترنت 373

5-11 سوء استخدام الموظفين للإنترنت 379
6-11 معالجة سوء استخدام الموظفين للإنترنت 383
7-11 القواعد التي تحكم سلوك الموظف بخصوص الحاسوب والانترنت 385
أسئلة الفصل الحادي عشر 387
مراجع الفصل الحادي عشر 391

الفصل الثاني عشر

مهارات الاتصال مع الاخرين واخلاقيات العمل

1-12 مفهوم الاتصال 395
2-12 عناصر الاتصال 397
3-12 وسائل الاتصال 400
4-12 أنواع الاتصال 401
5-12 معوقات الاتصال 405
6-12 مقومات الاتصال الفعال 406
7-12 كيف تكون متصلا بارعا 412
8-12 العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال 416
9-12 بناء العلاقات مع الآخرين 418
10-12 العناصر الرئيسية للاتصال الشخصي 420
11-12 وسائل بناء الثقة بينك وبين زملائك في العمل 429
12-12 التعامل مع الأشخاص المشاكسين في العمل 430
أسئلة الفصل الثاني عشر 434
مراجع الفصل الثاني عشر 437

المقدمة

لا يتوقف أمر أخلاقيات العمل عند المدارس والجامعات بل يأخذ الأمر بعدا اكبر في الحياة العملية سواءً في القطاع العام أو القطاع الخاص، وتلقى أخلاقيات العمل اهتماما كبيرا فنجد أكثر الجامعات تدرس مادة في أخلاقيات العمل والإدارة، ويوجد تناقض بين أخلاقيات العمل النبيلة التي يدعو لها القران الكريم والحديث الشريف وبين التطبيق العملي واليومي لبعض تلك الأخلاقيات الإسلامية حول العمل. فأخلاقيات العمل في الإسلام وما تدعو إلية الحكمة العربية والإسلامية المحلية التقليدية هي مبادئ متلازمة ومتوافقة مع بعضها البعض ولا يجب أن تكون متناقضة. إن أخلاقيات العمل في الإسلام مرتبطة ارتباطا أساسيا وعضويا ومنطقيا بالعمل المدني والدنيوي اليومي بدأ بالتعامل اليومي مع الآخرين، وإجادة العمل الوظيفي، وممارسة الأخلاق الإنسانية السوية، وانتهاء بالتمسك بالقوانين خلال الممارسة الاجتماعية المدنية اليومية في المجتمع الإنساني المدني.

وإن سلوك الإنسان الأخلاقي يتأثر بعدة مؤثرات إيجابية وسلبية، داخلية وخارجية، ويصل تأثير هده المؤثرات إلى أن تطغى على خلقه الأساسي حتى يصبح السلوك الجديد له خُلُقاً وطبعاً، وليس من الصحيح القول إن الإنسان المفطور على خلق معين لا يستطيع الانفكاك عنه، بل يستطيع من خلال المجاهدة أن يغيِّر من خلقه إلى الأفضل، ولعل هذا أحد التفسيرات الجيدة لقوله سبحانه ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ ﴾[الرعد: 11].

ومن هنا تبرز أهمية هذا الكتاب في الحديث عن موضوع أخلاقيات العمل، وتم تقسيمه إلى إثني عشر فصلاً، تناول الفصل الأول موضوع مفهوم وأهمية أخلاقيات العمل والأخلاقيات المطلوبة في العامل وصاحب العمل وأسباب تراجع أخلاقيات العمل وأنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل، أما الفصل الثاني فقد تناول موضوع مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال ووسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة وأخلاقيات العمل ضرورة إدارية وأساسيات أخلاقيات العمل والفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية والإحباط الوظيفي. أما الفصل الثالث فقد تناول موضوع قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل والعلاقة بينهما وتأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات والقيم الأخلاقية للفرد

والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي وتصنيف القيم الأخلاقية، أما الفصل الرابع فتناول موضوع مفهوم وصور الانضباط والالتزام الوظيفي والعوامل التي تؤثر في أخلاقيات العمل والعوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه ومفهوم المصلحة العامة والأخلاقيات أما الفصل الخامس فقد تناول موضوع مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال وأنماط وعناصر المسؤولية الاجتماعية ومفهوم المحاسبة والمسؤولية الاجتماعية والإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي والمسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول العربية، أما الفصل السادس فقد تناول موضوع مدونة وقواعد السلوك والمبادئ العامة التي تحكم قواعد السلوك وقواعد عامة تحكم سلوك الموظف ومرتكزات السلوك للموظف العام ومدونة سلوك الموظف في القطاع الخاص.

أما الفصل السابع فقد تناول موضوع السلوك العدواني وأخلاقيات العمل والأسس النفسية والفسيولوجية للسلوك العدواني والنظريات المفسرة للسلوك للعدواني وأشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني والوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني والاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك، أما الفصل الثامن فتناول موضوع الفساد الإداري ومظاهر وأسباب وأشكال الفساد الإداري والآثار المترتبة على الفساد الإداري وإستراتيجية مكافحة الفساد الإداري والوسائل والأدوات لمعالجة الفساد الإداري ومن هي منظمة الشفافية الدولية، أما الفصل التاسع فتناول موضوع الحوكمة المفاهيم والمرتكزات ومحددات ومعايير الحوكمة ومعايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية وأوضاع الحوكمة الرشيدة عالمياً والحوكمة في الشركات المساهمة، أما الفصل العاشر فتناول موضوع الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل ومفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها وأبعاد الثقافة التنظيمية وخصائصها واتجاهات الاتصال التنظيمي والتغير في الثقافة التنظيمية واختلاف الثقافة باختلاف الأمم، أما الفصل الحادي عشر فقد تناول موضوع الانترنت وأخلاقيات العمل وفوائد ومضار الانترنت والإنترنت والأعمال الالكترونية وظاهرة إدمان الإنترنت ومظاهر سوء استخدام الموظفين للإنترنت ومعالجة سوء استخدام الموظفين للإنترنت والقواعد التي تحكم سلوك الموظف بخصوص الحاسوب والانترنت، أما الفصل الثاني عشر فتناول موضوع مهارات الاتصال مع الآخرين اخلاقيات العمل وأهداف الاتصال وتحديد عناصر ومعوقات عملية الاتصال والمهارات الأساسية للتعامل مع الآخرين والعوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال وكيف تكون متصلا بارعاً.

وأخيرا فإني آمل بأن أكون قد قدمت إسهاما متواضعا في موضوع الكتاب، بالرغم من النقص الذي تعاني منه المكتبة العربية في الإسهامات الفكرية التي احتواها الكتاب، وعذرا عن أي نقص يمكن تلافيه في الطبعات القادمة إن شاء الله.

والله ولي التوفيق

المؤلف

أخلاقيات العمل (المفهوم والنموذج)

المقدمة
1-1 مفهوم أخلاقيات العمل
1-2 أهمية الأخلاقيات
1-3 مفهوم العمل
1-4 الأخلاقيات المطلوبة في العامل
1-5 الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل
1-6 إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة
1-7 أنواع السلوك
1-8 تراجع أخلاقيات العمل
1-9 طرق تقويم الأخلاقيات
1-10 أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل
أسئلة الفصل الأول
مراجع الفصل الأول

الفصل الأول

أخلاقيات العمل (المفهوم والنموذج)

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم أخلاقيات العمل.
- أهمية الأخلاقيات.
- مفهوم العمل.
- الأخلاقيات المطلوبة في العامل.
- الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل.
- إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة.
- أنواع السلوك.
- تراجع أخلاقيات العمل.
- طرق تقويم أخلاقيات العمل.
- أسباب تراجع أخلاقيات العمل.
- أنماط وسلوكيات أخلاقيات العمل.

المقدمة

إن للأخلاق أهمية بالغة لما لها من تأثير كبير في حياة الأفراد والجماعات والأمم، ولهذا فقد حفل القرآن الكريم بها واعتنى بها أيما عناية، فقد بينت سور القرآن الكريم وآياته أسس الأخلاق ومكارمها، وكذلك اعتنت السنة النبوية بالأخلاق والمعاملات عناية فاقت كل التصورات، فقد عد بعض العادين – فيما وقع لهم – أحاديث رسول الله ﷺ فوجدوها ستين ألف حديث عشرون منها في العقائد، وأربعون في الأخلاق والمعاملات، وهذا بلا

شك دليل على عناية السنة بالأخلاق كعناية القرآن الكريم بها. فقد قال تعالى: ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ [القلم: 4] يمتدح الله تعالى نبيه بحسن الخلق تارة، ويأمره بمكارم الأخلاق ومحاسنها تارة أخرى قَالَ تَعَالَى: ﴿ خُذِ ٱلْعَفْوَ وَأْمُرْ بِٱلْعُرْفِ وَأَعْرِضْ عَنِ ٱلْجَٰهِلِينَ ﴾ [الأعراف: 199].

1-1 مفهوم أخلاقيات العمل

قبل الحديث عن أخلاق العمل من منظور إسلامي يحسن بنا أن نعرج على بعض المعاني اللغوية، والمفاهيم الاصطلاحية عساها أن تسعفنا ببعض الإضاءات الكاشفة عند ولوج أبواب الحديث عن هذا الموضوع المهم، لذا سنعّرف الأخلاق في اللغة والاصطلاح، ثم نتعرف إلى مفهوم العمل من خلال المنظور الإسلامي تمهيداً للحديث عن أخلاقه التي هي الهدف من هذا البحث.

أولاً: معنى الأخلاق في اللغة

إن الناظر في كتب اللغة يجد أن كلمة أخلاق تطلق ويراد بها: الطبع والسجية، والمروءة والدين. وحول هذه المعاني يقول الفيروز ابادى "الخُلُقُ بالضم وضمتين السجية والطبع والمروءة والدين ويقول ابن منظور: "الخُلُقُ والخُلْقُ السجية.. فهو بضم الخاء وسكونها الدين والطبع والسجية".

ثم يفسر ابن منظور ذلك بقوله "وحقيقته، أي الخلق، أنه لصورة الإنسان الباطنة، وهي نفسه، وأوصافها ومعانيها المختصة بها بمنزلة الخَلق لصورته الظاهرة وأوصافها ومعانيها ولهما أوصاف حسنة وقبيحة "وفي هذا المعنى يقول الراغب الأصفهاني" الُخلُقُ في الأصل شيء واحد.

ثانياً: الأخلاق في الاصطلاح

عرف العلماء الأخلاق بتعريفات كثيرة لا يتسع المجال لذكرها ولكن سنذكر أهم تلك التعريفات ومنها:

1. تعريف ابن مسكويه، الذي قد عرف الأخلاق بأنها" حال للنفس داعية لها وإلى أفعالها من غير فكر ولا روية. وهذه الحال تنقسم إلى قسمين: منها ما يكون طبيعياً من أصل المزاج، كالإنسان الذي يحركه أدنى شيء نحو غضب ويهيج من أقل سبب، وكالإنسان الذي يجن من ايسر شيء كالذي يفزع من أدنى صوت يطرق سمعه أو يرتاع من خبر يسمعه، وكالذي يضحك ضحكاً مفرطاً من أي شيء يعجبه، وكالذي يغتم ويحزن من

أيسر شيء يناله. ومنها ما يكون مستفاداً بالعادة والتدريب، وربما كان مبدؤه الفكر، ثم يستمر عليه أولاً فأولاً حتى يصير ملكة وخلقاً.

2. تعريف الغزالي الذي عرفها بأنها" هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال بيسر وسهولة من غير حاجة إلى فكر وروية.

ويلاحظ من التعريفين السابقين أنهما يجنحان إلى منهج فلسفي إلى حد بعيد فابن مسكويه كما يقول عبدالله دراز "كان متأثراً في تفكيره الأخلاقي بالتفكير الأرسطي، بل كان يتبع أرسطو في هذا التفكير تماماً.. ولا أقول إن أفكار أولئك هي نسخة من أفكار هؤلاء في جميع نواحيها ذلك أن للإسلام ولجهودهم الفكرية أثر في بعض نواحي تفكيرهم أيضا)، ومع ذلك فإن التعريفين قد كشفا لنا معاني مهمة من معاني الأخلاق فهي صفات مستقرة في النفس الإنسانية تصدر عنها لأفعال وردودها سريعة بطريقة تلقائية لا تكلّف فيها، وبهذا تظهر الأخلاق.

3. عرفها عبد الكريم زيدان بقوله "ويمكننا تعريف الأخلاق بأنها مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس وفي ضوئها وميزانها يحسن الفعل في نظر الإنسان أو يقبح، ومن ثم يقدم عليه أو يحجم عنه".

ولا يخفى أن هذا التعريف هو نفسه تعريف الغزالي مع إضافات غير خافية وتكمن إضافته الحسنة بأن المعاني والصفات المستقرة في النفس هي الضابط للإقدام والإحجام عن الفعل بحسب حسنه وقبحه.

وكذلك هي: مجموعة من المعاني والصفات المستقرة في النفس، وعنها تصدر الأفعال بسهولة من غير فكر أو روية.

ويُقال في اللغة فلان حسن الخُلق، أي حسن الباطن والظاهر فالخلق هو الصورة الباطنة والخِلق هو الصورة الظاهرة.وأنواع الخلق:

1. **خلق حسن:** وهو الأدب والفضيلة، وتنتج عنه أقوال وأفعال جميلة عقلا وشرعا.
2. **خلق سيء:** وهو سوء الأدب والرذيلة وتنتج عنه أقوال وأفعال قبيحة عقلا وشرعا.

وقد عرفها بعض العلماء بأنها "التحلي بالمليح والتخلي عن القبيح" ولا شك في أن هذا التعريف هو أخصر من التعريفات السابقة، وأقرب إلى الدلالة على المطلوب، ولكن لو قيد بحسب الشرع لكان ذلك أحسن في نظرنا لتفادي توهم التحسين والتقبح العقليين وذلك غير مراد، فلو قيل " فعل المليح والتخلي عن القبيح بحسب الشرع " لكان هذا اولى حتى ننأى

بالتعريف عن المناهج والتعريفات الفلسفية. وقد تنبه لذلك بعض الباحثين الأفذاذ مثل الدكتور يالجن فحدد مفهوم الأخلاق في الإسلام بقوله: "يمكن تحديد مفهوم الأخلاق في نظر الإسلام بأن الأخلاق عبارة عن علم الخير والشر والحسن والقبح وله قواعده التي حددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه والملاحظ أن الأخلاق في المعنى الاصطلاحي لا تبتعد كثيراً عن المعنى اللغوي – فنجد بينهما نسباً وصهراً (فالعلماء يريدون بها تلك الصفات التي تقوم بالنفس على سبيل الرسوخ، ويستحق الموصوف بها المدح أو الذم) ولا شك في أن المعاني اللغوية تدور حول هذه المفاهيم الأخلاقية كالدين والمروءة ويستحق من اتصف بها الذم والعكس صحيح، فإن الأخلاق الكريمة هي ما تدعو إليها العقول السليمة والفطر المستقيمة، ولهذا فإن الناس قد تعارفوا على أن الصدق والأمانة والوفاء بالعهود ونحو ذلك من الأخلاق الكريمة، كما تعارفوا عن أن الكذب والغش والخيانة من الأخلاق الذميمة التي ترفضها العقول السليمة والفطر المستقيمة، ثم جاءت الشريعة داعية إلى المعروف من الأخلاق ناهية عن أخلاقيات العمل:

وهنالك عدة تعريفات لأخلاقيات العمل نكتفي بذكر ثلاثة منها:

1. يعرفها الباحثون بأنها المبادئ والمعايير، التي تعتبر أساسا للسلوك المستحب، من أفراد العمل ويتعهد أفراده بالالتزام بها.
2. وللمهنة آداب سلوك، أو آداب لياقة، وهي قواعد عامه للآداب والسلوك الاجتماعي في محيط المهنة حددتها ألواح وقوانين المنظمة لمزاولة هذه المهنة. ومخالفتها أو عدم مراعاتها يعرض صاحبها للنفور والنبذ من الأعضاء الآخرين بل يصل إلى حد توقيع الجزاء والعقوبة عليه في بعض الأحيان.
3. هي المبادئ والمعايير التي تعد مرجعا للسلوك المطلوب لأفراد المهنة الواحدة والتي يعتمد عليها المجتمع في تقييم أدائهم إيجاباً أو سلبا.
4. هي مجموعه عامة من المعتقدات والقيم والمبادئ التي تحكم سلوك الفرد في اتخاذ القرارات والتمييز بين ما هو صواب أو خطأ، جيد أو سيئ، حلال أو حرام.

ولا يمكن فصل أخلاقيات العمل عن الأخلاق العامة للفرد.. بل يجب على الفرد أن يتعامل مع مشاكل العمل من منطلق المعايير الأخلاقية العامة التي يؤمن بها.

ومن هذه القيم ما يلي:

1. الأمانة.
2. العدل.
3. إطاعة النظم.
4. الرحمة.
5. احترام الآخرين.
6. الولاء.
7. المساعدة والتعاون.
8. التحكم في النفس.
9. الصدق.
10. الشجاعة.

وقد قال ﷺ " إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق ".

وحسن الخلق هو مجموعة من الصفات التي وصف بها الله المؤمنين في قوله تعالى:﴿ إِنَّمَا ٱلْمُؤْمِنُونَ ٱلَّذِينَ إِذَا ذُكِرَ ٱللَّهُ وَجِلَتْ قُلُوبُهُمْ وَإِذَا تُلِيَتْ عَلَيْهِمْ ءَايَٰتُهُۥ زَادَتْهُمْ إِيمَٰنًا وَعَلَىٰ رَبِّهِمْ يَتَوَكَّلُونَ ﴾[الأنفال: 2]، وقوله تعالى:﴿ ٱلتَّٰٓئِبُونَ ٱلْعَٰبِدُونَ ٱلْحَٰمِدُونَ ٱلسَّٰٓئِحُونَ ٱلرَّٰكِعُونَ ٱلسَّٰجِدُونَ ٱلْءَامِرُونَ بِٱلْمَعْرُوفِ وَٱلنَّاهُونَ عَنِ ٱلْمُنكَرِ وَٱلْحَٰفِظُونَ لِحُدُودِ ٱللَّهِ ۗ وَبَشِّرِ ٱلْمُؤْمِنِينَ ﴾ [التوبة: 112]، وقوله تعالى: ﴿ وَعِبَادُ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلَّذِينَ يَمْشُونَ عَلَى ٱلْأَرْضِ هَوْنًا وَإِذَا خَاطَبَهُمُ ٱلْجَٰهِلُونَ قَالُوا۟ سَلَٰمًا ﴾ [الفرقان: 63]، فوجود هذه الصفات علامة حسن الخلق، وفقد جميعها علامة سوء الخلق.

وقد ورد في حسن الخلق أحاديث كثيرة:

1. الخلق عبادة للحديث (إن المؤمن ليدرك بحسن الخلق درجة الصائم القائم).
2. روي في حديث أبي الدرداء رضي الله عنه عن النبي ﷺ قوله «ما من شيء أثقل في ميزان المؤمن يوم القيامة من حسن الخلق» رواه الترمذي.
3. إن أعالي الجنان يسكنها أصحاب الأخلاق العالية جزاء وفاقا قال رسول الله ﷺ «أنا زعيم بيت في الجنة لمن حسن خلقه» أخرجه أبو الدرداء.

4. وربط ﷺ بين الإيمان وحسن الخلق ففي الحديث لما سئل النبي ﷺ أي المؤمنين أفضل إيماناً قال: «أحسنهم أخلاقاً».

أما شواهد كمال خلقه ﷺ:

1. اختيار الله تبارك وتعالى له.
2. ثناء الله تبارك وتعالى عليه لقوله تعالى ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾[القلم: 4].
3. شهادة أصحابه له بحسن الخلق، سأل سعد بن هشام عائشة رضي الله عنها عن خلق الرسول ﷺ فقالت: أما تقرأ القرآن؟ قال: نعم، فقالت: كان خلقه القرآن.
4. إخباره بأنه بعث ليتمم مكارم الأخلاق لقوله ﷺ «إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق» رواه أحمد.
5. دعوته إلى مكارم الأخلاق في مبدأ دعوته.

2-1 اهمية الأخلاقيات

1. للأخلاق أهمية بالغة باعتبارها من أفضل العلوم وأشرفها واعلاها قدراً، لذلك نجد بعض العلماء عندما يتحدث عن بيان قيمة علم الأخلاق بالنسبة إلى العلوم الأخرى يقول بعضهم: إنه إكليل العلوم جميعاً، ومنهم من يقول: إنه تاج العلوم، ومنهم من يقول: إنه زبدة العلوم. ذلك أن العلوم الأخرى تساعد أساساً على الأخلاق في الكشف عن النافع والضار، والخير واشر وهما موضوع الأخلاق، فتعتبر تلك العلوم وسائل معينة لتحقيق هذا العلم. كما أن علم الأخلاق يستخدم العلوم الأخرى في الكشف عن مهمته وتحقيق أهدافه.

2. إن السلوكيات الأخلاقية وآدابها هي التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك البهائم في تحقيق حاجاته الطبيعية، أو في علاقاته مع غيره من الكائنات الأخرى، فالآداب الأخلاقية في كل المعاملات وقضاء الحاجات الإنسانية زينة الإنسان وحليته الجميلة، وبقدر ما يتحلى بها الإنسان يضفي على نفسه جمالاً وبهاءً، وقيمة إنسانية.

ولا شك في أن السلوك الأخلاقي دليل على ما في نفس الإنسان من خير، وصلاح أخلاقه دليل على صلاح سريرته والعكس صحيح، فسلوك الإنسان موافق لما هو مستقر في نفسه من معان وصفات، يقول الإمام الغزالي "فإن كل صفة تظهر في القلب يظهر أثرها على الجوارح لا تتحرك إلا على وفقها لا محالة".

3. إن هدف الأخلاق هو تحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية. ذلك أن الحياة الأخلاقية هي الحياة الخيرة البعيدة عن الشرور بجميع أنواعها وصورها، فإذا انتشرت الأخلاق انتشر الخير والأمن والأمان الفردي والجماعي، فتنتشر الثقة المتبادلة والألفة والمحبة بين الناس واذا غابت انتشرت الشرور وزادت العداوة والبغضاء، وتناصر الناس من أجل المناصب، والمادة، والشهوات. فلابد من القيم الأخلاقية الضابطة لهذه النوازع وإلا كثرت الشرور التي هي سبب التعاسة والشقاء في حياة الأفراد والجماعات ولهذا قال أحد الأخلاقيين الفرنسيين: إن الحياة من غير قيم – وان كانت حلوة على الشفاه – فإنها مرة على القلوب والنفوس.

4. إنها وسيلة لنجاح الإنسان في الحياة: فالإنسان الشرير المعتدي على أموال الناس وأنفسهم وأعراضهم، لا يمكن أن يكون محبوباً بين الناس، فلا يثقون به، ولا يتعاملون معه، ثم إن الغشاش لابد أن ينكشف يوماً من الأيام فيظهر غشة وخداعه إن عاجلاً وإن آجلاً. وقد قال الشاعر:

ومهما تكن عند امرىء من خليقة　　　وإن خالها تخفى على الناس تعلم

فإذا انكشف غشه وخداعه فلا شك أنه معاقب بعدم التعامل معه إن كان تاجراً، أو بعزله من وظيفته إن كان موظفاً وهكذا.

5. إنها وسيلة للنهوض بالأمة: "ذلك أن التأريخ يخبرنا أن سقوط كثير من الأمم والحضارات كان بسبب انهيار الأخلاق كما قرر ذلك ابن خلدون وغيره.

وقد سئل أحد وزراء اليابان ما سر تقدم اليابان هذا التقدم؟ فقال الوزير: "السر يرجع إلى تربيتنا الأخلاقية..

"ولهذا كان النهج السديد في اصلاح الناس وتقويم سلوكياتهم وتيسير سبل الحياة الطيبة لهم أن يبدأ المصلحون بإصلاح النفوس وتزكيتها وغرس معاني الأخلاق الجيدة فيها ولهذا اكد الإسلام على صلاح النفوس وبيّن أن تغير أحوال الناس من سعادة وشقاء، ويسر وعسر، ورخاء وضيق، وطمأنينة وقلق، وعز وذل كل ذلك ونحوه تبعا لتغير ما بأنفسهم من معان وصفات" كالشّرب والشُّرب والصَّرْم والصُّرْم لكن خص الخَلْقُ بالهيئات والأشكال والصور المدركة بالبصر، وخُص الخُلُقُ بالقوى والسجايا المدركة بالبصيرة. قال تعالى:﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ [القلم: 4].

وقرىء: إن هذا إلا خَلْقُ الأولين، والخلاق ما اكتسبه الإنسان من الفضيلة بخُلُقِه قـال تعـالى: ﴿ فَإِذَا قَضَيْتُم مَّنَٰسِكَكُمْ فَٱذْكُرُوا۟ ٱللَّهَ كَذِكْرِكُمْ ءَابَآءَكُمْ أَوْ أَشَدَّ ذِكْرًا ۗ فَمِنَ ٱلنَّاسِ مَن يَقُولُ رَبَّنَآ ءَاتِنَا فِى ٱلدُّنْيَا وَمَا لَهُۥ فِى ٱلْءَاخِرَةِ مِنْ خَلَٰقٍ ﴾[البقرة: 200]، وفـلان خليـق بكذا: أي كأنه مخلوق فيه ذلك كقولك مجبول على كذا، أو مدعو إليه من جهة الخَلْق.

ومن خلال هذا العرض اللغوي يمكن ملاحظة ثلاثة أمور هي:

1. الخُلُق يدل على الصفات الطبيعية في خلقة الإنسان الفطرية على هيئة مستقيمة متناسقة.
2. تدل الأخلاق على الصفات المكتسبة حتى أصبحت كأنها خلقت فيه فهي جزء من طبعه.
3. إن للأخلاق جانبين: جانب نفسي باطني، وجانب سلوكي ظاهري.

اهمية الأخلاق بالنسبة للفرد

1. تساعد على بناء حياة الفرد وتشكيل شخصيته.
2. المعيار الذي تحكم تصرفات الإنسان في حياته العامة وتضبط سلوكه وتوجيهه.
3. تمثـل أحكامـاً معياريـة في تقيـيم سـلوك الفـرد وسـلوك الآخـرين في بعـض المواقـف والتصرفات، وتحدد إذا كانت إيجابية ومرغوبة أو غير مرغوبة.
4. تعمل على وقاية الفرد من الانحراف.
5. تلعب دوراً رئيسيا في حل الخلافات واتخاذ القرارات عند الأفراد.

اهمية الأخلاق بالنسبة للمجتمع

1. تحفظ للمجتمع تماسكه، وتحدد له أهدافه ومثله العليا ومبادءه الثابتة.
2. تعمل كموجهات لسلوك الأفراد والجماعات، وتقي المجتمع من الانحرافات الاجتماعية، ولا يستقيم المجتمع بدونها.
3. يتحقق بها الانضباط للفرد والجماعة وتنظم العلاقات في ضوء الأخـلاق المستمدة مـن الكتاب والسنة.
4. توجه كل نشاط إنساني نحو الأهداف السامية.
5. تلعب الأخلاق دورا بارزا في تحقيق التنمية للمجتمع.
6. تؤدي دورا مهمـا في العلاقـات الإنـسانية بـين أبنـاء المجتمـع وتبعـد بهـم عـن العنـف والصراعات.

مصادر الخلق الحسن

1. الإيمان بوجود الله ﷻ: مر عمر ﷺ بغلام يرعى قطيعاً من الغنم، فقال بعني واحدة فقـال الغلام: إنها لسيدي: فقال: بعني واحدة وقل لسيدك أكلها الـذئب فقـال الغـلام: فـأين الله؟ فبكى عمر واشترى الغلام من سيده واعتقه وقال له هذه الكلمة أعتقتك من الدنيا واسأل الله أن يعتق بها رقبتك يوم القيامة.
2. القرآن الكريم: بان يكون هو المنهج الذي يحكم ويوجه ويربي، فينشأ جيلاً قرآنيا فريداً، سئلت عائشة رضي الله عنها عن خلق النبي فقالت كان خلقه القرآن.
3. القدوة الصالحة: التي هي المثل الذي يحتذي به وصدق الله العظيم حيث قال: (لقد كـان لكم في رسول الله أسوة حسنه) وصح عنـه ﷺ انـه قـال: (إنمـا بعثـت لأتـم مكـارم الأخلاق).
4. الخشية من الله واستشعار رقابته ﷻ، خرج عمر يوماً فمر بعجوز في خبائها فقالـت: يـا هذا ما فعل عمر؟ قال انه قد اقبل من الشام سالماً، فقالت لا جزاه الله خيراً، قـال: لمـا؟ قالت: والله ما نالني من عطائه شيء منذ ولي أمر المؤمنين فقال عمـر ومـا يـدري عمـر بحالك وأنت في موضع ناء؟ قالت: سبحان الله! يلـي أمـر المـؤمنين ولا يـدري مـا بـين مشرقها ومغربها؟ فبكى وقال في نفسه: واعمراه كل واحد افقه منك حتى العجائز، ثـم قال لها: يا امة الله بكم تبيعيني ظلمتك من عمر فاني أريد أن ارحمه من النار، فاشـتراها منها بخمسة وعشرين ديناراً فأقبل علي وابن مسعود فقالا السلام عليكم يا أمير المؤمنين فصعقت العجوز وقالت: واسوأتاه شتمت أمير المؤمنين في وجهـه فقـال عمـر لا بـأس عليك، وطلب رقعة وكتب فيها (هذا ما اشتراه عمر من فلانة مظلمتها بخمسة وعشرين ديناراً فما تدعيه عندما تقوم المحشر بين يدي الله فعمر بريء منه فشهد على ذلـك علـي وابن مسعود ثم قال إذا أنا مت فاجعله في كفني).
5. الخوف من عذاب الله في الآخرة: كان الرجل إذا ارتكب ذنبا بينه وبـين نفسه أقبـل إلى رسول الله تائباً طالباً للحد كحادثة ماعز بعد أن أقام الرسول عليه الحـد سمـع رجلـين يقولان: ما أحمق ماعز ستره الله ففضح نفسه فـسكت المـصطفى ﷺ فـرأى جيفـة حمـار فقال: أين فلان وفلان اللذان تحدثا؟ قالا: لبيك يا رسول الله قال: قوما فكلا من جيفـة هذا الحمار. قالا: غفر الله لك، أتأمرنا بهذا؟! قال: ما أكلتما من لحم أخيكما من جيفـة هذا الحمار وإنه الآن لمنغمس في أنهار الجنة).

3-1 مفهوم العمل

العمل كما جاء في القاموس هو: (المهنة والفعل وجمعه أعمال، وأعمله واستعمله غيره، واعتمل عَمِل بنفسه) **ولغةً**: المهنة، والفعل عن قصد.

واصطلاحاً: هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة.

وهذا يبين لنا ركني العمل الأساسيين: **النشاط، والإنتاج**؛ فالنشاط هو لبُّ العمل، سواء أكان نشاطاً جسدياً أو ذهنياً.

ولذا فإن الإسلام لا يحبِّذ الحصول على المكاسب دون نشاط، ولهذا حرَّم الإسلام القمار؛ لأنه وسيلةٌ للقعود والكسل، إذ عن طريقه يحصل الرجل على المال دون جهد أو نشاط، فإنه يبذل المال ليبذل له أكثر منه.

والركن الثاني للعمل هو هدفه، وهو الإنتاج، سواء أكان إنتاجاً مادياً كصناعة شيء ما، أو استخراجه من كنوز الأرض، أو معنوياً كالوظائف الكتابية، أو الحراسة التي يكون مردودها على إنتاج الدولة أو المؤسسة أو الشركة.

ويعرف بعضهم العمل بأنه (مجموعة محددة من الواجبات والمسؤوليات يلزم للقيام بها توافر اشتراطات معينة في شاغلها تتفق مع نوعها وأهميتها وتسمح بتحقيق الهدف من إيجادها).

وقال الراغب الأصفهاني العمل: كل فعل يكون من الحيوان بقصد فهو أخص من الفعل لان الفعل قد ينسب إلى الحيوانات التي يقع منها بغير قصد... والعمل يستعمل في الأعمال الصالحة والسيئة.

والظاهر أن هناك فرقاً بين العمل والمهنة فكل مهنة عمل وليس كل عمل مهنة لأن المهنة تقتضي الإتقان والمعرفة الدقيقة بخلاف العمل، فقد يعمل الإنسان في عمل لا يتقنه فلا يمكن أن نسميه ممتهناً له حتى يتقنه إلا أن يتجوز في ذلك.

وعليه فإن مفهوم العمل بمعناه الواسع في الإسلام هو: "كل جهد وعمل مادي أو معنوي أو مؤلف منهما معاً يعد عملاً في نظر الإسلام، فعامل المصنع ومديره، والموظف في الدولة، والتاجر، وصاحب الأرض، والطبيب، والمهندس، كل هؤلاء عمال في الدولة الإسلامية".

مفهوم المهنة

- **لغةً**: العمل، والعمل يحتاج إلى خبرة ومهارة.

- **واصطلاحاً**: مجموعة من الأعمال تتطلب مهارات معينة يؤديها الفرد من خلال ممارسات تدريبية.

مفهوم الحرفة:

- **لغةً**: من الاحتراف، وهو الكسب.
- **واصطلاحاً**: عمل يمارسه الإنسان يحتاج إلى تدريب قصير.

مفهوم الوظيفة:

- **لغةً**: ما يقدَّر من عمل أو طعام أو رزق وغير ذلك في زمن معيَّن، وتأتي بمعنى الخدمة المعيَّنة.
- **واصطلاحاً**: وحدة من وحدات العمل تتكون من عدة أنشطة مجتمعة مع بعضها في المضمون والشكل ويمكن أن يقوم بها موظف واحد أو أكثر.

أو: كيان نظامي يتضمن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات توجب على شاغلها التزامات معينة، مقابل تمتعه بالحقوق والمزايا الوظيفية.

وعليه فإن الموظف العام هو (الشخص الطبيعي الذي يشغل إحدى الوظائف العامة الخاضعة لنظام الخدمة المدنية أو أحد الأنظمة الوظيفية الخاصة كنظام الوزراء ونظام القضاء... وغيرها بالشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل أي من تلك الوظائف).

ماهية العمل في الإسلام

لقد نظر الإسلام إلى العمل نظرة احترام وتمجيد، فمجد العمل ورفع قيمته وربط كرامة الإنسان به، بل إنه جعله فريضة من فرائضه التي يثاب عليها فهو مأمور به، ولا شك أن من أطاع أمر الشارع فهو مثاب، فالعمل عبادة إذن وأي عباده (حتى أصبح العمل في سبيل قوته وقوت عياله، وفي سبيل رفعة امته وتحقيق الخير في المجتمع أفضل عند الله من المتعبد الذي يركن إلى العبادة ويزهد في العمل. وأصبح الخمول والترفع عن العمل نقصاً في إنسانية الإنسان، وسبباً في تفاهته وحطته) ولهذا فقد حث القرآن الكريم من خلال سوره وآياته على العمل فقال تعالى: ﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ ﴾[التوبة: 105]، وقال تعالى: ﴿ فَإِذَا قُضِيَتِ ٱلصَّلَوٰةُ فَٱنتَشِرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ وَٱبْتَغُوا۟ مِن فَضْلِ ٱللَّهِ ﴾ [الجمعة: 10]. وقال تعالى: ﴿ هُوَ ٱلَّذِى جَعَلَ لَكُمُ ٱلْأَرْضَ ذَلُولًا فَٱمْشُوا۟ فِى مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا۟ مِن رِّزْقِهِۦ ۖ وَإِلَيْهِ ٱلنُّشُورُ ﴾ [الملك: 15].

كما أن كتب السنة النبوية المطهرة مليئة بالأحاديث الدالة على الحث على العمل، وترك العجز والكسل، فقد روى عنه ﷺ أنه قال: «ما أكل أحد طعاماً قط خيراً من أن يأكل من عمل يده وإن نبي الله داود كان يأكل من عمل يده» كما روي عنه ﷺ أن قال: «من بات كالا من طلب الحلال بات مغفوراً له».

كما أن الإسلام سلك مسلكا آخر غير مباشر في الحث على العمل فقد حث على إعانة الفقير وجعل المعين خيراً من المعان من جهة نوال الأجر والثواب ففي الحديث "اليد العليا خير من اليد السفلى". وهكذا في الحث على أنواع البر المختلفة كالصدقات والإنفاق في سبيل الله ونحو ذلك.

إن الناظر في الآيات الكريمة، والأحاديث الشريفة يلحظ أن طلب العمل جاء عاماً مطلقاً غير مقصور على عمل معين، وغير مقيد بشيء سوى الحل الشرعي، وهذا يشمل جميع الأنشطة الاقتصادية، ومختلف أنواع المعاملات والمكاسب مثل التجارة والزراعة والصناعة والشركة والمضاربة والإجارة وسائر ما يباشره الإنسان من أوجه العمل والنشاط الاقتصادي بغرض الكسب الحلال، مادام يرمي إلى تحقيق مصلحة الإنسان وتحقيق التقدم والرفاه له، وما دام يرمي إلى بناء المدنية الموجهة بعدل السماء، فقد خلق الله الإنسان وطلب منه عمارة الأرض كما قال تعالى: ﴿ وَإِلَىٰ ثَمُودَ أَخَاهُمْ صَـٰلِحًا ۚ قَالَ يَـٰقَوْمِ ٱعْبُدُوا۟ ٱللَّهَ مَا لَكُم مِّنْ إِلَـٰهٍ غَيْرُهُۥ ۖ هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ ٱلْأَرْضِ وَٱسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا ﴾ [هود: 61].

وعلى هذا فليس هناك عمل حقير في المفهوم الإسلامي للعمل فإن كل عمل يقوم به الإنسان هو عمل جليل مادام مباحاً ويسد خلته وعوزه ويكفه عن مسألة الناس، وبناء على ذلك فإن قيمة الإنسان وإنسانيته محفوظه لا تنقص بسبب ما يباشره من عمل وان عده بعض الناس عملاً حقيراً. وقد كان ﷺ يرعى الغنم لأهل مكة. فقد روي عنه ﷺ أنه قال: «ما بعث الله نبياً إلا ورعى الغنم. قالوا: وأنت يا رسول الله؟ قال: نعم كنت أرعاها على قراريط لأهل مكة». وكذلك الأنبياء قبله ﷺ كانوا يعملون في حرف مختلفة، فقد قال تعالى عن داود عليه السلام ﴿ وَعَلَّمْنَـٰهُ صَنْعَةَ لَبُوسٍ ﴾[الأنبياء: 80] والمراد باللبوس الدروع، قال القرطبي – رحمه الله – عند تفسير هذه الآية: "هذه الآية أصل في اتخاذ الصنائع والأسباب، وهو قول أهل العقول والألباب لا قول الجهلة الأغبياء، القائلين بأن ذلك إنما شرع للضعفاء، فالسبب سنة الله في خلقه، فمن طعن في ذلك فقد طعن في الكتاب والسنة، ونسب من ذكرنا إلى الضعف وعدم المنة، وقد أخبر الله تعالى عن نبيه داود عليه السلام أنه كان يصنع الدروع، وكان

أيضاً يصنع الخوص، وكان يأكل من عمل يده، وكان آدم حراثاً، ونوح نجاراً، ولقمان خياطاً، وطالوت دباغاً، وقيل سقاءً، فالصنعة يكف بها الإنسان نفسه عن الناس، ويدفع بها عن نفسه الضرر والبأس.. " لأن قيمة الإنسان في نظر الإسلام بحسب دينه وتقواه، لا بحسب ماله وغناه، ولا بحسب عمله ومهنته.

فقد روي عنه ﷺ أنه قال: «لأن يغدو أحدكم فيحتطب على ظهره فيتصدق منه ويستغني عن الناس خير له من أن يسأل رجلاً أعطاه أو منعه» رواه الشيخان.

وقد كان ﷺ يرعى الغنم على دريهمات لأهل مكة. (ولهذا وجدنا أكابر الأمة من علمائها وفقهائها يمتهنون مختلف المهن الحرة المباحة، كما وجدنا بعض الصحابة الكرام يؤجرون أنفسهم لغيرهم للقيام ببعض الأعمال المباحة الحلال لقاء اجر معلوم) والجدير بالذكر أن العمال إلى عهد قريب "كانوا يترقون في كل باب من أبواب هذه الصناعات، وكانت ترقية العامل من عريف إلى معلم تعلن في حفل إسلامي السمات يحضره أساتذة الحرفة ويبدؤه شيخ الطائفة بإجراء اسلامي هو سؤال الحاضرين قراءة فاتحة الكتاب. وفي هذا دليل ساطع على أن كل مهنة محترمة مادامت في دائرة الحلال، وأصحابها محترمون كذلك، وهذا هو المنظور الإسلامي الصحيح للعمل.

وحيث إن الإسلام يحث على العمل – كما سلف – فلا شك أنه يكره البطالة ويمقتها بل يمنعها، وذلك يتفق وفطرة الإسنان المفطور على تلبية حاجاته الضرورية وغير الضرورية إلى تهيئ له الحياة الكريمة وبناءً على ذلك فإن الذين يندفعون إلى العمل للحصول على تلك الأشياء هم منسجمون مع الفطرة السليمة، أما الذين يميلون إلى الكسل والخمول والعزوف عن العمل ويخلدون إلى الراحة فإنهم يناقضون الفطرة السليمة مناقضة ظاهرة.

ولا شك في أن التبطل دونما سبب كعجز أو شيخوخة يؤدي إلى تعطيل القوى والمواهب الإنسانية التي قد تودي دوراً فاعلاً للأمة، كما أنه سبيل إلى الفقر والعوز وإضافة أعباء أخرى على الأمة، كما أن البطالة قد تدفع المجتمعات إلى حافة الهاوية فتعرضها إلى أخطار ومن أجل ذلك كله حث الإسلام على العمل وكره البطالة ومنعها لسوء نتائجها بالإضافة إلى أن الإنسان إذا عزف عن العمل ابتلاه الله بالهم فقد روي عنه ﷺ أنه قال: «أخشى ما خشيت على أمتي كبر البطن ومداومة النوم والكسل» وقال «البطالة تقسيّ القلب».

4-1 الأخلاقيات المطلوبة في العامل

نقصد بأخلاق العمل: الأخلاق التي يجب توافرها في العامل، وفي صاحب العمل على حد سواء. وقبل أن نفصل ذلك نقول:

إن الأصل في الإنسان المسلم أن يتمسك بالعقيدة الإسلامية التي تدعو إلى مكارم الأخلاق، وتنهى عن سفاسفها، وبالتالي على المسلم أن يتعرف إلى الأخلاق الكريمة بشقيها الحسنة والقبيحة، ومع ذلك فإن ذلك العلم لا يكفي بل على الإنسان المسلم أن يسلك السلوك الأخلاقي في حياته كلها، ومنها أخلاق العمل.

والأخلاق الكريمة تدعو إليها الفطر السليمة، فالبشر كانوا ولايزالون يعدّون الصدق والوفاء بالعهد والجود والشجاعة والصبر أخلاقاً أصيلة يستحق صاحبها الثناء والتكريم، ولايزالون يعدّون الكذب والغدر والجبن أخلاقاً سيئة ترفضها العقول السليمة، وتذم صاحبها، والشريعة جاءت داعية إلى المعروف من الأخلاق، وتنهى عن المنكر منها.

مما سبق يظهران الناس على اختلاف مللهم ونحلهم، واختلاف السنتهم وألوانهم يقسمون الأخلاق إلى كريمة وذميمة، يميلون إلى الكريمة بفطرهم السليمة، ويستقبحون الذميمة بعقولهم الصريحة التي لم تلوثها الملوثات الطارئة، فكيف إذا جاءت الشريعة الإسلامية تثبت الكريمة في الفطر المستقيمة، وتنهى عن الذميمة حتى لا يقع فيها أحد، وحذرت من الوقوع فيها اشد تحذير، ورتبت على ذلك الجزاء في الدنيا، والآخرة، لمن اتبع ولمن امتنع واليك تفصيل أخلاق العمل على النحو التالي:

يظهر لنا أن أساس الأخلاق المطلوب توافرها في العامل هما خلقان مرتبطان ببعضهما لا ينفكان هما: القوة والأمانة، وتكاد تندرج جميع أخلاق العمل - أو معظمها - تحت هذين الخلقين المهمين. فسنتحدث عن هذين الخلقين أولاً، ثم نتبعهما ببعض أخلاق العمل الأخرى المطلوب توافرها في العامل على النحو التالي:

1. القوة

القوة في الأصل ضد الضعف تستعمل تارة في معنى القدرة نحو قوله (- خذوا ما آتيناكم بقوة -.. ويستعمل ذلك في البدن وفي القلب..) أي تستعمل في الأشياء المادية والمعنوية فيقال: قويت أطرفه، وقويت عزيمته، وقويت مكانته ومنزلته. إن القوة المعنوية مطلب مهم "وهذه القوة المعنوية فضيلة من الفضائل يُعنى بها رجال الأخلاق والأدب فالقرآن يستعمل القوة بمعنى صدق العزيمة وصلابة الإرادة كما قال تعالى: ﴿ خُذُواْ مَآ ءَاتَيۡنَٰكُم بِقُوَّةٍ ﴾ [البقرة: 63] أي تقبلوه

واحرصوا عليه، واعملوا بجد ونشاط، ولا تميلوا إلى الضعف والوهن. فالقوة إذن مطلوبة للعمل كما قال تعالى: ﴿ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ﴾ [القصص: 26] فهكذا ينبغي أن يكون الأجراء، وهكذا ينبغي أن تختار العمالة، فينبغي أن تراعي فيهم القوة والأمانة. ومن هنا يجب أن تكون القوة مناسبة للعمل المراد القيام به كما قدمنا أن من القوة ما هو مادي، وما هو معنوي.

فقوة العامل المكلف بعمل أشياء والسعي في أمور والذهاب والإياب، فيختار له العامل القوي البدن، وقوة الفلاح تكمن في بدنه، وقوة الصانع تكمن في معرفته بصنعته ومهارته فيها، والمهندس تكمن قوته في عمله وحسن تخطيطه، والمدرس تكمن قوته في معرفته بتخصصه وحسن تعليمه، وهكذا فإن القوة في كل مهنة بحسبها قوة ومعرفة واتقاناً وفي هذا يقول ابن تيمية رحمة الله (والقوة في كل ولاية بحسبها، فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب.. والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة، وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام).

وهذه الأعمال التي يتولى بعض الناس القيام بها هي بلا شك ولايات وأمانات فلينظر الإنسان موقعه من تحمل تلك الأمانة.

2. الأمانة

لا شك في أن الأمانة خلق أوجبه الإسلام، واعتز بها العرب قبله، فإذا أرادوا أن يمتدحوا إنساناً وصفوه بالأمانة، وقد أكد القرآن الكريم في كثير من آياته على هذا الخلق، وكذلك فعلت السنة المشرفة فقال تعالى: ﴿ وَٱلَّذِينَ هُمۡ لِأَمَٰنَٰتِهِمۡ وَعَهۡدِهِمۡ رَٰعُونَ ﴾[المؤمنون: 8] وقال تعالى: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا ﴾[النساء: 58] والواقع أن أمور الناس لا تستقيم إلا بالأمانة، ومنها أن يخلص في عبادته، وأن يحسن الانتفاع بوقته، وأن يحسن العامل، والصانع، والتاجر عمله، وان يجتهد فيه، ومن الأمانة أن يحسن الموظف عمله، وأن يؤدي ما عليه من مسؤولية وتبعة تجاه المواطنين والدولة والأمة جميعاً.

ولا شك في أن هذا الخلق الجميل هو أساس من أسس الدين فقد روي عنه ﷺ قوله "الإيمان أمانة ولا دين لمن لا أمانة له" ولما كانت الأمانة خلق الفطرة السليمة والطبع الكريم الأصيل كان النبي ﷺ معروفاً بها بين قومه قبل أن يوحى إليه ﷺ.

وعليه فإذا اجتمعت القوة والأمانة في شخص معين كان ذلك أحرى بالقيام بعمله على الوجه الأكمل وهو الأجدر بالعمل من غيره، وان كان اجتماع القوة والأمانة في الناس قليل كما يقول ابن تيمية رحمه الله.

ويظهر مما سبق (أن خير الأجراء من تمتع بقوة الجسم واتصف بالأمانة، فإن قوة الجسم هي المعينة على أداء العمل وانجازه، وأن الأمانة هي الحافز الذي يدفع العامل إلى احسان العمل وإتقانه وإجادته، وهي الخلق الذي يحول بينه وبين الغش والإهمال "يا أبت استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين" ولا يطمح أصحاب العمل ولا يريدون من العامل أكثر من ذلك).

هذا ويمكن أن نلخص واجبات العامل في النقاط التالية:

1. أن يعرف العامل ما هو المطلوب منه وما هي واجباته ومنطلقات عمله وأن يكون العقد بين العامل وصاحبه واضحاً لا لبس فيه.
2. أن يشعر بالمسؤولية تجاه العمل الذي كلف او تعاقد عليه وارتبط به.
3. أن يؤديه على أحسن الوجوه أيا كان نوع العمل سواء أكان موظفاً أو صانعاً أو مزارعاً أو مهندساً أو طبيباً أو معلماً ونحو ذلك.
4. أن يؤدي ذلك بأمانة وإخلاص دون غش أو إهمال أو تقصير لقوله ﷺ «إن الله يحب من أحدكم إذا عمل عملاً أن يتقنه» وهذا يعني بداهة أن الله يمقت التقصير والإهمال في العمل قال ﷺ «من غش فليس منا».
5. عدم الخيانة في العمل بكل صورها وأشكالها. فتضييع الأوقات خيانة، والغش خيانة، وأخذ الرشوة خيانة، وتعطيل أعمال الناس خيانة، فكل من تقلد عملاً. مهما كان نوعه ولم يؤده وفق ما طلبه منه الشرع الحنيف فهو خائن لأمانته والله تعالى﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَخُونُواْ ٱللَّهَ وَٱلرَّسُولَ وَتَخُونُوٓاْ أَمَٰنَٰتِكُمۡ وَأَنتُمۡ تَعۡلَمُونَ ﴾[الأنفال: 27].
6. عدم استغلال عمله ووظيفته ليجر بذلك نفعاً إلى نفسه أو قرابته، أو من هم دونه، دون حق شرعي أو قانوني، فإن هذا الاستغلال يعد جريمة، إذ المال العام أمانة عند من استؤمنوا عليه، فقد قال ﷺ «من استعملناه على عمل، فرزقناه رزقاً فما أخذ بعد ذلك فهو غلول». فقد شدد الإسلام على ضرورة التعفف من استغلال النفوذ وشدد على رفض المكاسب المشبوهة، وقصة ابن اللتبية معروفة مشهورة.

5-1 الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل

كما يطلب من العامل ان يكون متخلقاً بأخلاق معينه كذلك الحال بالنسبة إلى رب العمل هو الأخر مطلوب فيه توافر أخلاق معينة وعليه واجبات يجب القيام بها حتى تستمر العلاقة علاقة إنسانية كريمة ومن تلك الأخلاق والواجبات ما يلي:

1. أن يبين للعامل ماهية العمل المراد انجازه مع بيان ما يتعلق بالمدة والأجر.
2. أن لا يكلفه فوق طاقته. لقول الله تعالى:﴿ لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفۡسًا إِلَّا وُسۡعَهَا ﴾[البقرة: 286]. ويقول ﷺ «ولا تكلفوهم ما لا يطيقون» وإذا كلفه فوق طاقته فعليه أن يعينه.
3. أن يعامله بالحسنى فلابد أن تكون نظرة صاحب العمل إلى العامل نظرة إنسانية يحترم فيها إنسانيته فالعامل إنسان يتمتع بكل خصائص الإنسانية فلا يهينه ولا يحتقره وقبل ذلك كله لا يظلمه.
4. أن لا يبخسه حقه عند التعاقد على أي عمل من الأعمال فينبغي أن يكون الأجر على قدر العمل "ففي ظلال الإسلام يتحتم على صاحب العمل أن يعطي العامل جزاء عمله وثمرة جهده بصورة متناسبة مع حقه تناسباً تاماً، وأن على العامل أن يقتصر على أخذ حقه فحسب فلا ينبغي له أن يطالب صاحب العمل بأكثر من حقه، قال رسول الله ﷺ «إن لك من الأجر على قدر نصيبك ونفقتك» رواه الحاكم.
5. أن يعطيه حقه عند فراغه من عمله دون مماطلة لأن هذا الحق أصبح ديناً وأمانة في عنق صاحب العمل عليه أن يؤديه كما قال ﷺ: «أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه» رواه مسلم.
6. أن يكون رحيما بالعمال حين الخطأ والصفح عنهم إذا لم يكن ثمة تقصير ولو تكرر منه الخطأ، جاء رجل إلى الرسول ﷺ قال: كم يعفو عن الخادم؟ فصمت رسول الله ﷺ ثم قال: «اعف عنه في اليوم سبعين مرة» أخرجه الترمذي وقال حسن صحيح غريب.

6-1 إرساء أخلاقيات العمل في المؤسسة

اتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزمَهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل. فكما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها. لذلك

فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع. في غياب ذلك فإن كل موظف تكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر.

كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات. لابد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات وفي التعامل بكل حزم. لابد أن تُعامل روح العداء والإيذاء بين العاملين بالجزاء الرادع. لا يمكن ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه فلا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة أو يَحيكون المؤامرات لبعضهم. لا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بالتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك. لا يمكن أن تقبل أن يكون العاملون لهم مصالح متداخلة مع مصالح المؤسسة. لا يمكن أن تقبل أن تكون روح العداء هي المنتشرة بين العاملين. لا يمكن أن تقبل أن يخدع موظف عميلا أو موردا أو مُتقدم لوظيفة. لا يمكن ان تقبل إدارة المؤسسة أن يأخذ العاملون هدايا قيِّمة من الموردين أو العملاء. يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف والحِرص على أخلاقيات العمل هو أمرٌ أخلاقي وديني وإداري. ومع الأسف فإن إهمالنا لأخلاقيات العمل يجعل العاملين لا يتعاونون والشركات لا تثق في بعضها والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضنا.

1-6-1 مكارم الأخلاق التي يدعوا إليها الإسلام

الإنسان مدني بطبعه يخالط الناس ويعاشرهم ويتعامل معهم في الأسواق والعمل وفي معاهد العلم وفي شتى مجالات الحياة فهو لا غنى له عن التعاون مع الآخرين وتبادل المنافع معهم.

ومن مكارم الأخلاق التي يدعو إليها الإسلام ما يلي:

1. التعاون والترابط والتراحم.
2. خدمة الناس وقضاء حوائجهم وأولى الناس الذين يجب خدمتهم والسعي في قضاء حوائجهم الوالدان لأنهما أحق الناس بعد الخالق المنان بالشكر والإحسان ومن ثم الزوج.
3. السكوت عن ذكر عيوب الآخرين في الحضور والغيبة قال رسول الله ﷺ «إياكم والظن فان الظن اكذب الحديث» متفق عليه.

4. التسامح مع المخطئ.
5. التسلح بالحلم والأناة، والرفق وسعة الصدر، قال تعالى: ﴿ وَسَارِعُوٓاْ إِلَىٰ مَغۡفِرَةٖ مِّن رَّبِّكُمۡ وَجَنَّةٍ عَرۡضُهَا ٱلسَّمَٰوَٰتُ وَٱلۡأَرۡضُ أُعِدَّتۡ لِلۡمُتَّقِينَ ﴿١٣٣﴾ ٱلَّذِينَ يُنفِقُونَ فِي ٱلسَّرَّآءِ وَٱلضَّرَّآءِ وَٱلۡكَٰظِمِينَ ٱلۡغَيۡظَ وَٱلۡعَافِينَ عَنِ ٱلنَّاسِۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلۡمُحۡسِنِينَ ﴾[آل عمران: 133-134]
6. إبداء النصح للآخرين.
7. التآخي والتحاب والبعد عن التقاطع والتباغض.
8. التهادي بين الإخوان والأصدقاء للحديث (تهادوا فان الهدية تذهب وحر الصدر) أي تزيل غل الصدر.
9. التبسم والبشاشة وطيب الكلام ومن أقوال احد الزهاد (من حسن خلق الرجل أن يحدث صاحبه وهو يتبسم).
10. الشكر والثناء على المعروف قال ﷺ «من لا يشكر الناس لا يشكر الله» وقوله ﷺ «من صنع إليه معروف فقال لفاعله جزاك الله خيرا فقد ابلغ في الثناء» وقال بعض الحكماء إذا قصرت يدك عن المكافأة فليطل لسانك بالشكر.
11. إفشاء السلام: السلام شعار الأمة وخير خصال دينها وبه يحصل التآلف وتستجلب المودة وتزول الوحشة فكان الصحابة رضي الله عنهم يسير الاثنان منهم في الطريق فتفرق بينهم شجره فيعودان ليسلم احدهم على الآخر وهي من السنن التي باتت مهجورة بيننا.
12. التواضع قال الله تعالى على لسان لقمان: ﴿ وَلَا تُصَعِّرۡ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمۡشِ فِي ٱلۡأَرۡضِ مَرَحًاۖ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخۡتَالٖ فَخُورٖ ﴿١٨﴾ وَٱقۡصِدۡ فِي مَشۡيِكَ وَٱغۡضُضۡ مِن صَوۡتِكَۚ إِنَّ أَنكَرَ ٱلۡأَصۡوَٰتِ لَصَوۡتُ ٱلۡحَمِيرِ ﴾ [لقمان: 18-19].
13. التحلي بالصدق والتنزه عن الكذب.
14. الأمانة قال تعالى: ﴿ وَٱلَّذِينَ هُمۡ لِأَمَٰنَٰتِهِمۡ وَعَهۡدِهِمۡ رَٰعُونَ ﴾[المؤمنون: 8].
15. الرحمة واللين، قال تعالى: ﴿ فَبِمَا رَحۡمَةٖ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمۡۖ وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَۖ فَٱعۡفُ عَنۡهُمۡ وَٱسۡتَغۡفِرۡ لَهُمۡ وَشَاوِرۡهُمۡ فِي ٱلۡأَمۡرِ ﴾[آل عمران: 159].
16. الصراحة والترفع عن النفاق والموارية فلا تبدي مودة لشخص وتضمر له العداوة ولا تشهد باستقامة السيرة لمن ترى فيها الانحراف عن جادة الصواب.

17. الابتعاد عن حب الذات (الأنانية) وهي آفة من الآفات وقد قيل، حب الظهور كم قصم الظهور، وهو إذا تمكن في صاحبه أعمى وأصم، وقديما قال إبليس (أنا خير منه) فهو داء الأنا القديم يسري في النفوس وصاحبه يريد من الجميع أن يكونوا تبعا له ولن يكون هو تبعا لأحد.

18. تجنب البخل، ولقد رأى الرسول ﷺ رجلا من هؤلاء، رث الثياب فقال له «**ألك مال؟** قال نعم قال:من أي المال هو؟ قال من الذهب والفضة والإبل والغنم فقال عليه الصلاة والسلام إذاً فلنرى نعمة الله عليك فأن الله يحب أن يرى نعمته على عبده».

19. البعد عن احتقار النفس وهو مرض نفسي، صاحبه محطم الأعصاب، مسلوب الإرادة، فاقد الأمل لا يثق بنفسه. وفي الحديث عن الرسول ﷺ «لا يحقرن أحدكم نفسه» رواه ابن ماجه.

20. الابتعاد عن الحسد، فالحسد يغلي في قلب الحاسد، والحسود شخص سيئ الأدب مع الله لأنه ينظر إلى نعمة الله ويتمنى زوالها.

21. الابتعاد عن النميمة، قال ﷺ «لا يدخل الجنة نمام».

7-1 أنواع السلوك

1. **السلوك الحازم:** هو أن تعبر عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين، ويتصف هذا السلوك بالإيجابية أي أنه سلوك إيجابي.
2. **السلوك غير الحازم:** هو عدم القدرة على التعبير عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة، ويتصف هذا السلوك بالسلبية..أي أنه سلوك سلبي.
3. **السلوك العدائي:** هو السلوك الذي لا يرعى أفكار ومشاعر واحتياجات الآخرين، ويحط من قدرهم، ويحاول إيذاءهم جسمانياً أو عاطفياً أو لفظياً.

ويتصف هذا السلوك بأنه أكثر سلبية من سابقه بل يتعداه لدرجة الإيذاء، وتجدر الإشارة هنا إلى أن أنواع السلوك الثلاثة مرتبطة بعملية الاتصال بالآخرين لأنها تعبر عن أفكار ومشاعر واحتياجات تبرز إلى حيز الوجود عند التعامل مع الغير، وسيكون تركيزنا على السلوك الحازم لأهمية وفوائده عند الاتصال مع الآخرين.

جدول(1-1): المقارنة بين أنواع السلوك الثلاثة

	عنصر المقارنة	الأسلوب الحازم	الأسلوب السلبي	الأسلوب العدواني
1.	التركيز في التعامل	على الشخص نفسه بطريقة أساسية ثم الآخرين بعد ذلك	على الآخرين بصفة كلية مع صرف النظر عن الشخص نفسه	على الشخص نفسه بطريقة كلية وصرف النظر عن الآخرين
2.	حق الآخرين في التعبير عن آرائهم ومشاعرهم واحتياجاتهم	التعبير عن احتياجات الشخص ورغباته بطريقة يتقبلها الآخرين	التخلي عن حقوق الشخص الفردية والخنوع لحقوق الآخرين	لا يعطي اهتمامًا لحقوق الآخرين
3.	التعبير والألفاظ	قد تكون غير سارة للآخرين ولكنها لا تحمل التهديد والوعيد	استسلامية-انهزامية	عدوانية وفي صيغة تهديد ووعيد
4.	رد الفعل لدى الآخرين	غير مؤذ وإن كان غير محبب أحيانًا	يمارسون حقوقهم هم على الشخص بصرف النظر عن حقوق الشخص، واستغلاله أحيانًا	مؤذ جسديًا أو معنويًا ولفظيًا
5.	الدفاعية	الصدق والأمانة والمحافظة على حق الشخص في التعبير عن أفكاره ومشاعره	الشعور بالانهزامية والخنوع	السلوك الدفاعي وحب السيطرة

خصائص السلوك الحازم

يحدد "توماس كويك" صفات الشخص ذي السلوك الحازم عندما يتصل بالآخرين ويتعامل معهم في النقاط التالية:

1. يعتقد في داخل نفسه أن له الحق في التعبير عن احتياجاته وأفكاره ورغباته للذين يتعامل معهم.
2. عندما ينشأ خلاف أو صراع مع الآخرين، يعتقد أن الآخرين عموماً مستعدون لتسوية الصراع بعقلانية.
3. يستطيع التعبير عن نفسه حتى في حالة الغضب والتوتر، إذ يمارس ضبط النفس والتفكير الإيجابي الموضوعي.

4. يتخذ خطوات عملية لتغيير الظروف التي لا يريدها أو يغري الآخرين لتغييرها أي،أنه لا يستسلم للظروف.
5. في حالة الصراع، يركز على موضوع الصراع وليس على الشخص الآخر.
6. يعتبر نفسه خبيراً بالنسبة لشعوره ومفهومه للأشياء، ويعتبر الآخرين على نفس المستوى.
7. تعود على احترام الآخرين له وثقتهم فيه.
8. يعطي الطرف الآخر وقتاً كافياً للتعبير عن مشاعره (في حالة النزاع بينهما)، ويشجعه على ذلك حتى وأن كان غاضباً.
9. يعتقد أن السلوك الحازم الثابت يجعله أهلاً للثقة والمصداقية من قبل من يتعامل معهم.
10. يعلم أن سلوكه الحازم تدعمه لغة الجسم من حركات وإشارات وتعبيرات الوجه التي تدعم وتوضح ما يقول.

أهمية السلوك الحازم

تأتي أهمية السلوك الحازم كما توردها "تلدا شلتون" في أنه يؤدي إلى النقاط التالية:

1. اكتساب احترام الذات (الاعتزاز بالنفس).
2. اكتساب الثقة بالنفس.
3. الدفاع عن النفس بثبات.
4. التفاوض والتفاكر مع الآخرين بفعالية.
5. ترقية النمو الشخصي وإشباع الرغبات.
6. إدارة النفس بإتباع أسلوب يعبر عن الاحتياجات والأفكار والرغبات.
7. تحمل مسئولية العلاقات مع الآخرين.

فوائد السلوك الحازم

من فوائد السلوك الحازم انه يساعدك على:

1. طلب ما تريد من الآخرين بثقة وأمانة.
2. عدم الشعور بالذنب (عند التعبير عن رأيك ومشاعرك واحتياجاتك).
3. عدم السماح للآخرين بتهميشك.

4. احترام الفردية والذات.
5. المرونة.
6. الاعتراف بالأخطاء.
7. تحمل المسئولية الشخصية.
8. جعل الآخرين يعرفون توقعاتك.
9. التعبير عن ما يدور في ذهنك.

وحاول إقناع نفسك بالقناعات التالية:

1. أنا أتقبل كل شخص كما هو.
2. لا يمكنني أن أغير من سلوك شخص آخر.
3. أتقبل أن تكون طريقة الاتصال لكل شخص مختلفة عن شخص آخر بناء على الفروقات البيئية وخلفية الشخص والقيم التي يؤمن بها.
4. أتحمل مسئولية نفسي وليس مسئولية الغير.
5. أنا مسئول عن جانبي في العلاقات مع الآخرين.
6. أتقبل أنه من حق كل شخص أن يكون حازماً أو عدوانيا.

كما يجب أن تقتنع بحقك في أن:

1. تعامل باحترام.
2. يقدرك الآخرون.
3. تعبر عن مشاعرك وأفكارك بطريقة صادقة، مباشرة، ولائقة.
4. تختلف مع الآخرين وتعبر عن آرائك بطريقة تساعد على حل الصراع.
5. تضع أولوياتك بنفسك.
6. تقول"لا"دون الشعور بالذنب.
7. تعبر عن احتياجاتك ورغباتك.
8. ترتكب بعض الأخطاء وتكون مسئولاً عنها.

أما معوقات السلوك الحازم فتتكون من ثلاثة عناصر.. هي:

1. التقليل من القدر- القيمة الشخصية.

2. عدم القدرة على التعامل مع الصراع.
3. ضعف مهارات الاتصال.

تمرين على تطبيقات السلوك:

أدناه بعض المعلومات التي تعبر عن أفكارك ومشاعرك في مواقف مختلفة، ضع في المكان الذي ترينه مناسباً:

العبارة	التطابق مع أفكاري			أرى ذلك سلوكًا		
	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	حازم	سلبي	عدواني
1. إذا ارتكبت خطأ ما لا أتحرج في الاعتراف به وبسهولة.						
2. عندما أتحدث مع شخص أوجه نظري إليه طوال الحديث.						
3. أحب لغيري ما أحب لنفسي.						
4. أتعامل مع الخلاف والصراع بطريقة حضارية وناضجة.						
5. عندما يقوم شخص بتصرف غير لائق ألفت نظره إلى ذلك وتغيير سلوكياتي.						
6. أعتبر النقد الذي يوجه إلي فرصة للتعلم وتغيير سلوكياتي.						
7. أعبر عن رأيي ومشاعري بصراحة ووضوح.						
8. إذا أخطأ أحد في حقي أنبهه إلى ذلك على الفور.						
9. في حالة اختلاف الرأي بيني وبين شخص آخر أعبر عن رأيي بلطف ولباقة.						
10. عندما يتملكني الغضب أحاول ضبط أعصابي ولا أتصرف برعونة.						
11. لا يزعجني أن يراقبني أحد أثناء تأدية عملي.						

8-1 تراجع أخلاقيات العمل

لا نريد الحديث هنا عن المشكلة العمالية في الغرب، ولا عن النظريات الاقتصادية المختلفة التي برزت لتقييم المشكلة وحلها، ولكن سنشير إلى حقيقتين هامتين هما:

1. إن المجتمع الإسلامي في تاريخه الطويل مع ما كان فيه من أعداد هائلة من العمال سواء في الأرض، أو المصنع، وعند الدولة، او الأفراد لم يوجد ما يسمى بالمشكلة العمالية لأن العقيدة الإسلامية والأحكام الشرعية التي سادته حرمت الظلم تحريماً قاطعاً، وأمرت أصحاب العمل كما أمرت غيرهم أن ينظروا إلى العمال نظرة إنسانية لها حقوقها المشروعة.
2. لم تكن الأحكام الشرعية التي عالجت شؤون العمل والعمال منفصلة عن بقية الأحكام الشرعية التي تعالج مشكلات الإنسان الأخرى. (ذلك أن الأحكام الشرعية التي عالجت قضية العمل والعمال والعلاقات بين العمل وأصحاب الأعمال إنما عالجتها على اعتبار إنها علاقات مرتبطة بغيرها من العلاقات الإنسانية الناشئة عن حاجة الإنسان والإسلام إنما عالج الإنسان بوصفه كلا غير مجزأ..).

وبناءً على ما تقدم نقول:

إن الأخلاق مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالعقيدة الإسلامية، فأساسها هو العقيدة الإسلامية بل هي الدين كله كما قال ﷺ لمن سأله عن الدين فقال: «الدين حسن الخلق» وقال ﷺ «إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق» فلابد من اتخاذ العقيدة الإسلامية أساساً ومنطلقاً لكل عمل، وكل عمل لا يتصف بالأخلاق فهو عمل باطل ولو فعل صاحبه من الخير ما فعل فقد روى عنه ﷺ لما قيل له يا رسول الله " إن فلانه تكثر من صلاتها، وصدقتها، وصيامها غير أنها تؤذي جيرانها بلسانها. قال: هي في النار. فالإسلام حرم الظلم والأذى وهذا نوع أذى فهو محرم لأنه يتنافى والأخلاق التي قررها الإسلام.

ولما كان الإنسان في نظر الإسلام كلاً واحداً لا يتجزأ فقد أمر الإسلام الإنسان بالتخلق بالخلق الحسن في شؤونه كلها ومنها قضية العمل والعمال فقد عالجها الإسلام بعدل وحكمة فأعطى كل ذي حق حقه وبين العلاقة بين العمال وأرباب العمل فلا ظلم ولا هضم ولا تعد على الإطلاق والإسلام حين يعالج هذه القضية لا يعالجها بمعزل عن قضايا الإنسان الأخرى التي لا عيش له بدونها، وهذه النظرة الشمولية للإنسان لا تجد لها نظيراً في أي تشريع أو تقنين وضعي أبدا.

وعليه " فإن مقتضى الإيمان بالله، تعالى، أن يكون المؤمن ذا خلق محمود، وإن الأخلاق السيئة دليل على عدم وجود الإيمان، أو ضعفه، وعلى ذلك يمكننا أن نعرف مدى إيمان الشخص بمقدار ما يتحلى به من مكارم الأخلاق، ونعرف مدى ضعف إيمانه بمقدار ما يتصف به من ذميم الأخلاق فأعلم أن الدين خلق فمن زاد عليك في الخلق زاد عليك في الدين.. ولما كان الأمر كذلك فما سبب التراجع الأخلاقي؟

1-8-1 أسباب تراجع أخلاق العمل

مع يقيننا أن الشريعة الإسلامية كل لا يتجزأ، وأنها منهج ونظام حياة، كما تقدم، إلا أن القارئ للتأريخ يجد أن هناك من سلك سلوكاً يتنافى وأخلاق العمل إما عمداً، أو في غفلة من إيمانه، ولم يلتزم التزاماً كاملاً بالمعاني الأخلاقية التي دعت إليها الشريعة الإسلامية، ولكنها لا تشكل ظاهرة، وليست هي نادرة، فذلك أمر يستحق الوقوف عنده، والكشف عن أسبابه، فما هي تلك الأسباب يا ترى؟

لا شك في أن حصر كل تلك الأسباب – في هذه العجالة – أمر غير ممكن ولكن يمكن أن نجمل تلك الأسباب في الأمور التالية:

1. **التلوث العقدي:**

نعني بالتلوث العقدي عدم الالتزام بالعقيدة الإسلامية الصحيحة، أو التخلي عن بعض مبادئها إن عمداً، وان جهلاً بسبب ما يطرأ من الانحراف بسبب الشبهات والشهوات، ووساوس الشيطان وإغراءاته ونحو ذلك.

ولاشك في أن هذا التلوث العقدي يؤدى إلى تلوث الحياة إذ سلامتها تكمن في اتباع المنهج الأقوم الذي دعا إلى التمسك بمبادئ الأخلاق، ومنها أخلاق العمل. ولا جدل في أن كل مخالفة لأوامر الدين تعتبر مخالفة دينيه وأخلاقية في الوقت نفسه.

وقد نستدل لذلك العنوان بما روى عنه ﷺ أنه قال «أيها الناس قد آن لكم أن تنتهوا عن حدود الله من أصاب من هذه القاذورات شيئاً فليستتر بستر الله، فإنه من يبدى لنا صفحته نقم عليه كتاب الله» وجاء من حديث أخر قوله ﷺ «..اللهم نقني من الخطايا كما ينقى الثوب الأبيض من الدنس..».

فقد ورد في الحديثين لفظ " القاذورات " ولفظ " الدنس " وهما قريبان بل لصيقان بمعنى التلوث، ولا شك في أن وصف هذه الأعمال بتلك الأوصاف فيه من التنفير من الوقوع في المخالفات ما يكفي لمن كان له لب يميز به بين الحسن والقبيح.

وعليه فإن كل مخالفة لأخلاق العمل كالسرقة، والتزوير والغش، واكل أموال الناس بالباطل، وتضيع الأوقات، وتعطيل مصالح الناس ونحو ذلك، كل ذلك سببه التلوث العقدي فلو أمن الإنسان بأن العقيدة تحرم كل ذلك لما أقدم عليه. فما وقع من كثير من المسلمين من الغش والكذب، والخيانة في المعاملات، فإن هؤلاء المسلمين نقصوا من إسلامهم وإيمانهم بقدر ما خالفوا الشريعة فيه من هذه المعاملات.

2. **التلوث الفكري:**

لقد بينت العقيدة الإسلامية علاقة الإنسان بالكون، وبخالق الكون، وبالغاية التي من أجلها خلق الإنسان، فهذا التصور الشامل لمعنى الكون والحياة يكوّن فكراً نظيفاً خالياً من الملوثات الفكرية التي تخرج بالإنسان عن هدفه وغايته فيضر نفسه ويضر غيره.

ونزيد هذا المعنى وضوحاً فنقول: إن الله خلق الإنسان لعبادته بالمعنى الواسع للعبادة، وجعله من أفضل مخلوقاته، وسخر له ما في السموات وما في الأرض لينتفع به في حدود ما شرعه الله له، وصولاً لتلك الغاية ويسر له السبل للوصول إليها، وعليها فإن المال ما هو إلا وسيلة للتحقيق تلك الغاية، فليس المال وجمعة غاية في حد ذاته.

فالإنسان إذا استحضر هذا " في ذهنه سيعرف مركزه الحقيقي في الدنيا وعلاقته بها وغايته في الحياة وبالتالي سيتقبل بنفس راضية جميع الضوابط والتنظيمات التي جاء بها الشرع الإسلامي.

فإذا تلوث هذا الفكر بأن كان المال غاية في حد ذاته كما نسمع اليوم حيث يقال: هذا العصر عصر المادة، ونحو ذلك حتى كرّس بعض الناس حياتهم لجمع المادة فأصبحت مالكة لهم لا مالكين لها، فأصبح بعضهم عبيد للمادة كما قيل، عياذا بالله، وبالتالي قد تختلف وسائل جمع المال من حلال وحرام، ولاشك أن هذه انتكاسة فكرية ولا شك أن التلوث الفكري سببه غياب الفهم الصحيح والتصور الإسلامي للكون والحياة وفي ظل غياب هذا الفهم، الذي يؤدي إلى التلوث الفكري تتلوث الحياة بسبب السلوكيات الخاطئة، والمعاملات السيئة، وممارسة الأخلاق الفاسدة، كالسرقة والغش والتزوير وأكل أموال الناس بالباطل، وتعطيل مصالحهم ونحو ذلك من الأعمال والأقوال والأخلاق التي منعها الإسلام، ورتب الجزاء على مقترفها في الدنيا والآخرة.

3. **التلوث القيمي:**

لاشك في أن التلوث الفكري، والتلوث القيمي أحد أهم أسبابهما هو التلوث العقدي كما أن التلوث الفكري والقيمي يؤديان إلى التلوث العقدي فهي أمور متلازمة.

ومن المعلوم أن القيم الأخلاقية التي جاءت بها الشريعة الإسلامية ثابتة لا تتغير ولا تتبدل مادامت السموات والأرض فالخير والشر، والحق والباطل ما يزال في مفهومه الأصيل منذ أنزل الله الكتب وأرسل الرسل، ولن يصبح الحق باطلاً والباطل حقاً ولن يغير الزمن في حركته وتطوره من ثبات القيم والأخلاق الإسلامية لأنها في مواجهة الفطرة التي لا تتغير.

ولكن هناك أفكاراً هدامة حاولت وتحاول عزو هذه القيم الإسلامية بتفريغها من مضامينها تارة، وبقلب معانيها تارة أخرى ساعيه جهدها إلى تحطيم القيم الخلقية، وقد استجاب لها بعض قليلي الإيمان من المسلمين حتى سمعنا مقولات لا تقبلها العقول السليمة، وتمجها الفطر المستقيمة فأصبحت الرشوة – عندهم – هدية ،والنفاق مجاملة، وأكل الأموال العامة فطنة، وإيذاء الناس ونهرهم وتأخير مصالحهم قوة في الشخصية، وهكذا.

فهذا بلا شك قلب للحقائق، وانقلاب في المفاهيم والقيم الأخلاقية وهو بلا شك تلوث قيمي يؤدي إلى تلوث الحياة في جميع نواحيها.

1-9 طرق تقويم الأخلاقيات

طرق تقويم الأخلاق بعامة، وأخلاق العمل بخاصة كثيره جداً ويطول الكلام حول حصرها وأستقصائها، ولكن سنشير إلى أهمها على النحو التالي:

1. **تقوية معاني العقيدة الإسلامية** وترسيخها في الناشئة منذ نعومة أظفارهم داخل الأسرة قبل بلوغ سن الدراسة وذلك بتعليمهم الحلال والحرام، وما يجوز وما لا يجوز، وتدريبهم على القيم الأخلاقية إذ معظمها يتم بواسطة الاكتساب، وكما قيل فإن التعليم في الصغر كالنقش في الحجر، وإذ الأمر كذلك فإن من الصعوبة بمكان أن تتفلت تلك القم الأخلاقية، وبخاصة إذا علمنا أن أصل الأخلاق هو العقيدة، فمن نشأ على العقيدة الصحيحة لا يخشى عليه، ولكن عليه بين الفينة والأخرى أن يتعهد تلك الأخلاق ويزيل عنها ما قد يعلق بها من كدر.

   وهذا الإيمان يؤدي بلا شك إلى التمسك بالقيم الأخلاقية ومنها أخلاق العمل، فيؤدى عمله بأمانة واخلاص من خلال الرقابة الذاتية رقابة الضمير الإيماني.

2. **علاج المشكلات الأخلاقية** من خلال التصدي للأفكار والنظريات الهادمة والملوثة للقيم الأخلاقية وبيان القيم الصحيحة فـ ً لابد من عملية تربوية شاملة تستهدف احلال قيم واتجاهات سلوكية ايجابية، مثل: النزاهة والكفاية والفعالية، محل القيم غير الأخلاقية.

والتدليل على أن الأنماط والاتجاهات السلوكية الخاطئة ليست من الإسلام في شيء، وهذا يقودنا – كما سبق – إلى تربية أخلاقية مبناها على العقيدة الإيمانية الراسخة لا على النظريات والأفكار الوافدة المتغيرة بحسب الأزمان.

3. **المحاسبة (العقوبة)**: مبدأ الثواب والعقاب مبدأ أصيل في الإسلام، فلا يكفي أن نقول للمحسن أحسنت، وللمسيء أسأت فقط، فكما يكافأ المحسن، لابد أن يعاقب المسيء بحسب أحكام الشريعة. فالعقوبة في الشريعة نوعان: حدود، وتعزيرات، فالحدود معروفة وإذا نحيناها جانباً فإن ما تبقى من مخالفات للقانون الأخلاقي تستوجب عقوبة تأديبية متنوعة، ولكن الشريعة الإسلامية لم تقدم جدولاً يختلف باختلافها، ولم تحرص على تقديمه.

فعلى حين أنه بالنسبة إلى الجزاء المحدد (أو إقامة الحدود) تكون مهمة العدالة محددة تحديداً دقيقاً، بإثبات الوقائع، التي متى اتضحت تستدعي بصورة ما – عقوباتها تلقائياً، فإن اهتمام المحكمة هنا يتجه بعد ذلك إلى مرحلة ثانية ليست بأقل أهمية: هي اختيار العقوبة التي ينبغي تطبيقها، وفي هذا الاختيار سوف يتحرك ذكاء القاضي وفطنته – في الظاهر- حركة بالغة الحرية، ولكن هذه الحرية في الواقع ليست سوى مرادف للمسئولية الثقيلة. إذ لما كانت هنالك اعتبارات مختلفة تجب مراعاتها، وكان على عنصر النسبية أن يتدخل فإن القاضي سوف يؤدي هنا دور الطبيب المعالج تماماً، فكما أن الطبيب يجب أن يرعى مزاج المريض، والخصائص النفسية الكيميائية للدواء، والظروف الزمانية والمكانية للعلاج قبل أن يصف الدواء الأكثر فاعلية والأقل إزعاجاً، في كل حالة تعرض عليه، فكذلك الأمر هنا، تتأثر العقوبة تبعاً لثقل الواجب المختان، وطبيعة المجرم، والظروف التي خالف فيها القاعدة، ومشاعر أصحاب الحق (حين تتصل الجريمة بأضرار ترتكب في حق الغير)، إن العقوبة حينئذ يجب أن تتنوع بدقة، ابتداء من مجرد التأنيب على انفراد، أو التعنيف أمام العامة، على تفاوت في قساوته، حتى السجن، زمناً يطول أو يقصر، والجلد، عدداً يقل أو يكثر، ولكنه لا يصح بعامة أن يبلغ عدد الجلد المنصوص عليه في الحدود (وهذه النقطة موضع خلاف).

هذه الطرق في العقوبة لا تقتصر على كونها قابلة لمختلف الأشكال المخففة على تفاوت تبعاً للحالة المعروضة، بل إن التعنيف ذاته يمكن أن يهبط إلى درجة نصيحة خيرة، أو تعليم خالص منزه، – ليس هذا فحسب، بل إن من حق القاضي، وربما من واجبه – أن يغضي بكل بساطة عن بعض الأخطاء القليلة حين تقع من إنسان ذي خلق، وقد ورد في

ذلك أثر منسوب إلى النبي ﷺ، ولكنه لا يرقى إلى مرتبة الصحة العالية، قال: "أقيلوا ذوي الهيئات (أو ذوي الصلاح) عثراتهم، إلا الحدود.

1-10 أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل

هنالك مجموعة من أنماط السلوكيات التي تكون موجودة في العمل منها السلبي والايجابي وهي على النحو التالي:

1. نقل الإشاعات بين مجموعات العمل.
2. مشاركة الزملاء والتعاون معهم في انجاز العمل.
3. الاتصال من خلال القنوات الرسمية.
4. الاعتراف بالخطأ في عمل ما لم يكن ليكتشف لولا اعترافك.
5. الاستفادة من انجازات الآخرين.
6. الالتزام بمواعيد انجاز المهام.
7. تقدير مشاعر الأفراد والجماعات.
8. ترك العمل ليوم غد لتقوم به.
9. التعامل مع التغيرات بايجابيه.
10. إرباك الآخرين بسبب ما تتخذه من إجراءات وأعمال.
11. دعم أفكار وأراء الآخرين الجديدة.
12. الحفاظ على أدوات وأجهزة العمل.
13. تنفيذ السياسة والإجراءات الوظيفية.
14. حل المشاكل المشتركة بين الآخرين.
15. إعطاء امتيازات خاصة للأقران.
16. الحفاظ على المواثيق والأسرار.
17. الحفاظ على النظام حتى وان شمل أصدقائك.
18. الحفاظ على جو وبيئة آمنه للعمل.
19. التقليل من المحسوبية والتعالي في محيط العمل.

أسئلة الفصل الأول

س1: وضح مفهوم أخلاقيات العمل.

س2: وضح المقصود بأهمية أخلاقيات العمل.

س3: ما هي الأخلاقيات المطلوبة في العامل.

س4:ما هي الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل.

س5: ما هي طرق تقويم الأخلاقيات.

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

1. **إن تعريف أخلاقيات العمل هو:**
   - أ. بأنها المبادئ والمعايير.
   - ب. التي تعتبر أساسا للسلوك المستحب، من أفراد العمل.
   - ج. ويتعهد أفراده بالالتزام بها.
   - د. جميع ما ذكر صحيح.
2. **إن أهمية الأخلاق فيما يلي:**
   - أ. التي تميز سلوك الإنسان عن سلوك البهائم في تحقيق حاجاته الطبيعية، أو في علاقاته مع غيره من الكائنات الأخرى.
   - ب. إن هدف الأخلاق تحقيق السعادة في الحياة الفردية والجماعية.
   - ج. في نجاح الإنسان في حياته.
   - د. جميع ما ذكر صحيح.
3. **إن من مصادر الخلق الحسن:**
   - أ. الإيمان بوجود الله.
   - ب. القرآن الكريم.
   - ج. أ+ ب.
   - د. جميع ما ذكر صحيح.

4. إن مفهوم العمل هو:

أ. ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي.

ب. في وظيفة أو مهنة أو حرفة.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

5. إن من الأخلاقيات المطلوبة في العامل:

أ. الأمانة.

ب. عدم الخيانة.

ج. القوة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

6. إن من الأخلاقيات المطلوبة في صاحب العمل:

أ. أن يبين للعامل ماهية العمل المراد انجازه مع بيان ما يتعلق بالمدة والأجر.

ب. أن لا يكلفه فوق طاقته.

ج. أن يعامله بالحسنى فلابد أن تكون نظرة صاحب العمل إلى العامل نظرة إنسانية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

7. إن من مكارم الأخلاق التي يدعوا إليها الإسلام:

أ. التعاون والترابط والتراحم.

ب. خدمة الناس وقضاء حوائجهم.

ج. السكوت عن ذكر عيوب الآخرين في الحضور والغيبة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

8. إن السلوك الحازم هو:

أ. أن تعبر عن أفكارك ومشاعرك واحتياجاتك بصدق وأمانة وبطريقة مباشرة دون المساس بحقوق الآخرين.

ب. ويتصف هذا السلوك بالإيجابية أي أنه سلوك إيجابي.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. إن من أسباب تراجع أخلاق العمل:

أ. التلوث الجغرافي.

ب. التلوث القيمي.

ج. التلوث البيئي.

د. جميع ما ذكر صحيح.

10. إن من أنماط السلوكيات والأخلاقيات في العمل

أ. دعم أفكار وآراء الآخرين الجديدة.

ب. الحفاظ على أدوات وأجهزة العمل.

ج. تنفيذ السياسة والإجراءات الوظيفية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة:

1. د
2. د
3. ج
4. ج
5. د
6. د
7. د
8. ج
9. ب
10. د

مراجع الفصل الأول

1. ابن تيمية، ت السياسة الشرعية، قديم محمد المبارك، دار الكتب العربية، بيروت.
2. ابن مسكويه، تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق، تقديم حسن تميم، دار مكتبة الحياة للطباعة والنشر، بيروت.
3. أحمد الشرباحي، موسوعة أخلاق القرآن، ط1، دار الرائد العربي بيروت، 1407هـ/ 1987م.
4. أخلاقيات الخدمة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ترجمة حمد القريوتي، مطابع الدستور التجارية، عمان، 1984م.
5. الراغب الأصفهاني، المفردات في غريب القرآن، ط 1، تحقيق وضبط محمد خليل عيتاني، دار المعرفة، بيروت لبنان، 1418هـ 1998م، مادة خلق، ص 164.
6. صلاح الدين فهمي، الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، مركز العربي للدراسات الامنية والتدريب، الرياض، 1412هـ.
7. عبدالكريم زيدان، أصول الدعوة، ط 3، دار الوفاء للطباعة، مصر، 1408هـ / 1987م.
8. عبدالله بن سيف الأزدي، فصول من الأخلاق الإسلامية، ط 1، دار الأندلس، 1420هـ/ 2000م.
9. عبدالله قادري، الإسلام وضرورات الحياة، ط 3، دار المجتمع.
10. عز الدين التميمي، العمل في الإسلام، دار عمان، الأردن.
11. عمر الأشقر، نحو ثقافة إسلامية أصيلة، ط 1، دار النفائس: عمان، 1421هـ / 2000م.
12. القاموس المحيط، الفيروز ابادي.
13. لسان العرب، ابن منظور.
14. محمد بن صالح العثيمين، ت مكارم الأخلاق، رتيب خالد أبو صالح، ط 1، 1417هـ/ 1996م.
15. محمد ربيع جوهري أخلا قنا، ط 4، دار الفجر الإسلامية، المدينة المنورة 1420هـ/ 1999م.

16. محمد موسى، الأخلاق في الإسلام، ط 2، العصر الحديث بيروت، 1412هـ / 1991م.
17. مصطفى العدوى، فقه الأخلاق والمعاملات، ط 1، دار ماجد عسيري، جده 1419هـ/ 1999م.
18. مقداد يالجن، التربية الأخلاقية الإسلامية، ط 1، دار علم الكتاب، الرياض 1412هـ/ 1992م.
19. نذير حمدان، ط 1، الأخلاق الإسلامية، دار القبلة للثقافة الإسلامية، جدة، 1410هـ/ 1990م.

أخلاقيات العمل الوظيفي

المقدمة

2-1 مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال

2-2 وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

2-3 أخلاقيات العمل ضرورة إدارية

2-4 أساسيات أخلاقيات العمل

2-5 أخلاقيات العمل والإدارة

2-6 مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة

2-7 علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الإدارة الحديثة

2-8 الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية

2-9 الإحباط الوظيفي

أسئلة الفصل الثاني

مراجع الفصل الثاني

الفصل الثاني

أخلاقيات العمل الوظيفي

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال.
- وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة.
- أخلاقيات العمل ضرورة إدارية.
- أساسيات أخلاقيات العمل.
- أخلاقيات العمل والإدارة.
- مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة.
- علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الإدارة الحديثة.
- الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية.
- الإحباط الوظيفي.

المقدمة

لا يتوقف أمر أخلاقيات العمل عند المدارس والجامعات بل يأخذ الأمر بعدا اكبر في الحياة العملية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص. وتلقى أخلاقيات العمل اهتماما كبيرا فنجد أكثر الجامعات تدرس مادة في أخلاقيات العمل والإدارة، في حين نجد أن أخلاقيات العمل تجد جذورها بالفعل منذ الدراسة الابتدائية وذلك بان ينشأ الطالب على الغش في الامتحانات أو نقل الواجبات هي عملية لا يصح أن يقوم بها الشخص السوي ويتم التعامل مع هذا الأمر بصرامة، وبذلك يعتاد الطالب على احترام حقوق الآخرين في ابسط الأشياء مثل الانتظار في الطابور والالتزام بقواعد المرور، فهذه الأشياء البسيطة تؤخذ بجدية شديدة جدا وبالتالي يترعرع الطالب وهو يحترم فضيلة الصدق والعدل والأمانة وأداء الواجب وهذه هي محاور أخلاقيات العمل.

ويوجد تناقض بين أخلاقيات العمل النبيلة التي يدعو لها القرآن الكريم والحديث الشريف وبين التطبيق العملي واليومي لبعض تلك الأخلاقيات الإسلامية حول العمل.

فأخلاقيات العمل في الإسلام وما تدعو إليه الحكمة العربية والإسلامية المحلية التقليدية هي مبادئ متلازمة ومتوافقة مع بعضها البعض ولا يجب أن تكون متناقضة.

إن أخلاقيات العمل في الإسلام مرتبطة ارتباطا أساسيا وعضويا ومنطقيا بالعمل المدني والدنيوي اليومي بدءا بالتعامل اليومي مع الآخرين، وإجادة العمل الوظيفي، وممارسة الأخلاق الإنسانية السوية، وانتهاء بالتمسك بالقوانين خلال الممارسة الاجتماعية المدنية اليومية في المجتمع الإنساني المدني.

هناك حالة مماثلة في تاريخنا كعرب، ألم تسمع عن العرب قبل وما كانوا فيه من فساد في الاعتقاد وعبادة للأوثان وانتشار لرذائل كثيرة. ولكنك في نفس الوقت تعلم أن الرسول ﷺ كان يسمى الصادق الأمين من قبل البعثة وكان ذلك محمودا لديهم. كذلك من المعلوم أن صفة الكرم كانت محمودة لديهم وكذلك صفة الصدق. وكذلك صفات الشهامة والوقوف بجانب الضعيف.

خلاصة القول هو أن الأخلاق الحميدة مثل الصدق والأمانة والوفاء بالوعد وعدم الغش وعدم الخداع هي من الأمور المحمودة عند المجتمعات المتقدمة.

لاحظ أن هذه الأخلاقيات هي أخلاقيات العمل الأساسية. قد يكون الدافع للالتزام بالأخلاق مختلفا من شخص لآخر فهذا يعتبرها جزءا من الدين وهذا يعتبرها أمرا محمودا وهذا يخاف أن يحتقره الآخرون وهكذا. ولكن على أي حال لن تجد مجتمعا يفتخر بكونه مجتمعا كذابا ولا يعترف بالأمانة. لماذا؟ لأن كل المجتمعات تعلم أن هذه صفات سيئة لا يُمدح عليها الإنسان بل يُذم. وبالتالي فأخلاقيات العمل الأساسية هي فضيلة عند كل المجتمعات.

وفي هذا الفصل سوف نتناول أخلاقيات العمل ضرورة إدارية والعلاقة بين العاملين والإدارة والعلاقة بين العاملين وإرساء أخلاقيات العمل في المنظمة وترسيخ أخلاقيات العمل وعقبات تطبيق أخلاقيات العمل والإحباط الوظيفي واهتمام الجامعات بأخلاقيات العمل وأسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح ومن أخلاقيات العمل التي نسمع عنها في الخارج.

1-2 مصادر الأخلاقيات في منظمات الأعمال

إذا كانت الأخلاق تشير إلى النظامي القيمي والمعايير الأخلاقية التي يستند لها المديرون في قراراتهم المختلفة آخذين بنظر الاعتبار ما هو صح أو خطأ فإن ما نريد أن نؤكد عليه هنا هو أن الأخلاق لدى هؤلاء المديرين تتجسد بسلوكيات أخلاقية تراعي عدم خرق الناموس والقواعد والمعايير والمعتقدات في المجتمع من جانب وكذلك القوانين والمدونات الأخلاقية المعمول بها من جانب آخر، بل إننا نأكل من السلوك الأخلاقي أن يتجاوز ما مطلوب رسميًا منه كنتائج إيجابية إلى ما هو أبعد في إطار تحمل مسؤولية اجتماعية كبيرة لمنظمة الأعمال تجاه الفئات المختلفة. وبشكل عام يمكن أن تستند أخلاقيات الأعمال إلى ركنين أساسيين:

الأول: نظام القيم الاجتماعي والأخلاقي والأعراف والتقاليد السائدة في المجتمع

والثاني، هو النظام القيمي الذاتي المرتبط بالشخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبرتها السابقة، ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي: (محمد ياغي، 2001، ص 106).

أخلاقيات الأعمال

نظام القيم الاجتماعية والأخلاقية في المجتمع الخارجي:
- الثقافة السائدة في المجتمع.
- قيم الجماعة.
- قيم العائلة.
- قيم العمل.
- قيم المجتمع الحضارية.

نظام القيم والمعتقدات الشخصية الذاتية:
- القيم الشخصية الذاتية الفطرية.
- المعتقدات الدينية والمذهبية.
- الخبرة السابقة والمستوى التعليمي.
- الخصوصية الفردية.
- الحالة الصحية النفسية والجسمانية.

شكل (2-1): مصادر الأخلاقيات في الأعمال

المصدر: ياغي، 2001، ص 106 (بتصرف).

وإجمالاً يمكن أن تحدد مصادر أخلاقيات الأعمال التي تتجسد في السلوك الأخلاقي الحميد أو السيئ بالآتي:

1. **العائلة والتربية البيئية**

تمثل العائلة النواة الأولى لبناء السلوك لدى الفرد لذلك اهتمت الأديان والمجتمعات الحضارية ببناء العائلة وأكدت على تماسكات حيث يبدأ الفرد صغيرًا باكتساب سلوكه الحسن أو السيئ من هذا المنبع الأول، فلا تتوقع من العوائل مفككة لا تحترم بعضها بعضًا ولا تحترم العمل المشروع والكسب الحلال أن تبني فردًا صالحًا يتمتع بأخلاقيات ملتزمة في ميدان عمله. وفي حقيقة الأمر فإن الفرد في بيئة العمل أو المدرسة هو سفير عائلته ويعكس الوضع الاجتماعي والأخلاقي لها. وتنفق الدول الكثير من الأموال على برامج كثيرة الهدف منها تحسين بعض السلوكيات غير المنضبطة مثل الرغبة بتخريب الممتلكات العامة أو الاعتداء على الآخرين التي كان يفترض أن تقوم بها العائلة.

2. **ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته**

يتأثر سلوك الفرد بمؤثرات خارجية كثيرة تقع في مقدمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، ففي بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية أن يأخذ من قيم الجماعة وتتشكل لديه روح الانتماء للجماعة ويصبح هو مدافعًا عن قيمتها وأعرافها وتقاليدها، فإذا كانت هذه الأعراف واضحة لدى الفرد ومنسجمة مع بنائه الأسري الأولي نراها تتجسد دائمًا في سلوكياته في العمل. وبشكل عام تتباين المجتمعات الإنسانية في نوع ثقافتها وإعطائها أولويات لقيم معينة دون أخرى ففي بعض المجتمعات نجد أن الثقافة السائدة هي ثقافة منفتحة تقبل الجديد وتتجسد فيها سمات التسامح والرغبة في التعاون وقبول الرأي الآخر وحب العمل والإخلاص فيه والمثابرة والدقة في احترام المواعيد والصدق وعدم المبالغة في طرح الموقف، وهنا يكون الفرد متمتعًا بسلوكيات إيجابية تجاه الآخرين والعمل والمخالفين بالرأي وغير متعصب لفكره أو دينه أو مذهبه أو لأي اتجاهات أخرى. إن الأمر المهم هنا هو تجسيد صيغة الموضوعية في التعامل والعمل وعدم التطرف والأنانية والمغالاة في حب الذات. وبالطبع فإننا لا ندعو إلى حالة مثالية ولكن نطلب حالة مناسبة ومعقولة من الوسطية، إن الفرد الذي يعيش في بيئة ثقافية ملوثة سيتأثر بكل تأكيد بإفرازات هذه البيئة لذا فالوعي من جانب الفرد مهم جدًا للانتباه للنواقص والإشكالات في الوضع الاجتماعي والثقافي في المجتمع وأن يجد الأسلوب الملائم للتعامل معها، مثال ذلك كيفية التعايش والتعامل في مجتمع تكثر فيه الوساطات والمحسوبية ويتوجب على الفرد اتخاذ قرارات عمله في ظل هذه الحالة.

وعادة ما تكون الأمور في مجتمعاتنا غير واضحة بشكل جيد لدى الأفراد خاصة إذا ارتبطت بمصالحهم الضيقة فكثيرًا ما تسمع عبارات تحمل في طياتها قيمًا سلبية إذا أخذت في مجالها المحدود فقول الطلاب مثلاً لأستاذ المادة (أنت كريم ونحن نستأهل) تعني قيمًا مشوهة إذا صح التعبير فكيف يمكن للأستاذ أن يتكرم بدرجات تمثل معيارًا علميًا للطلبة وحقًا يجب أن ينتزعوه بجهودهم ومثابرتهم وأدائهم، فهل يمكن أن تطلب من مدير المصرف أن يتكرم بمبلغ من الأموال المصرف مرددين نفس العبارة؟

3. **التأثر بالجماعات المرجعية**

إن الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهم للسلوك الفردي الأخلاقي وغير الأخلاقي وقد يكون التأثر بها سببًا في اتخاذ قرارات كارثية أحيانًا. وقد تكون هذه المرجعيات سياسية أو دينية أو أدبية أو عشائرية أو عسكرية أو غيرها. وعادة ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية واحدة في نفس الوقت تجعله في موقف محيّر ومتناقض ينعكس على شخصيته وقراراته. فهناك الكثير من الأعمال التي قد لا ينظر لها بإيجابية من جانب ديني أو عشائري، وكذلك ترى مواقف معينة تجاه مسألة الفائدة في المصارف أو العمل في أماكن اللهو والقمار وبيع الخمور وغيرها. في إطار المنظمة يمكن أن يكون الفرد عرضة للتأثير من قبل هذه المرجعيات وبالتالي قد يسلك سلوكًا يضر المنظمة التي يعمل فيها أو يتسبب في أضرار للمجتمع. ويلاحظ في مجتمعاتنا النامية بل وحتى في بعض الدول المتقدمة أن بروز مرجعيات معينة لم يتم من خلال البناء والتجربة الطويلة لهذه المرجعيات بل إنها تأسست في غفلة من الزمن وبحكم ظروف معينة وأصبحت تشكل مرجعيات للكثير من الناس بحكم ما يسمى (روح القطيع) ـ وعبارة أخرى التأثر الجماعي دون تفكير أو تأمل.

4. **المدرسة ونظام التعليم في مجتمع**

يلعب النظام التعليمي دورًا مهمًا في المجتمع وفي تكوين القيم الأخلاقية وتنمية السلوك الأخلاقي لدى الأفراد. وقد تمتلك الدولة فلسفة تعليمية واضحة تتكامل فيها مختلف آليات العمل بجميع المراحل بدءًا برياض الأطفال وانتهاءً بالدراسات العليا وتجسد الدولة خلال هذه الفلسفة منظورًا وسلوكًا أخلاقيًا نابعًا من قيمها وعاداتها ويساهم هذا في تطوير السلوك الإيجابي وتعزيز المسؤولية والمساءلة والإخلاص في العمل والصدق فيه. وبالمقابل فإن بعض الدول قد لا تمتلك مثل هذه الفلسفة المتكاملة ومع ذلك فإن النظام التعليمي تسود فيه قيم كثيرة قد يصل ببعضها حد التعارض والتقاطع والصراع وعدم

الوضوح في المواقف في حالات معينة، وبالتالي فإن السلوكيات ضمن هذا النظام قد لا تكون جميعها سلوكيات إيجابية تعزز المسؤولية والإخلاص والثقة. وفي مجتمعات الدول النامية وبسبب العديد من الإشكالات وتدخل الرؤي والمصالح وانعكاس الحالة المذهبية والدينية والعشائرية والسياسية على أداء المدارس فإننا نجد قيمًا تؤدي إلى سلوكيات مرفوضة ومع كون هذه السلوكيات مرفوضة فإنها حالة واقعية وموجودة فظاهرة الغش في الامتحانات ظاهرة يرفضها النظام القيمي لكنها تبرر بأساليب كثيرة ونحن نتوقع أن من يسلك مثل هذه السلوكيات المنحرفة سيسلك نفس هذه السلوكيات في الوظيفة ولن يكون أمينًا على واجبات وظيفته. ويفترض بالنظام التعليمي أن يعزز القيم الإيجابية والتي تؤدي إلى سلوكيات أخلاقية، فالمنافسة الشريفة والثقة والصدق والعمل المثابر وأدب الحوار وتبادل الأفكار والنقد البناء وقبول الرأي الآخر والتفاعل الإيجابي واحترام القوانين كلها سلوكيات يجب أن تعزز ضمن إطار النظام التعليمي.

5. إعلام الدولة والصحافة ومؤسسات الرأي

يعبر البعض عن الصحافة بكونها مرآة المجتمع، وفي نفس الوقت فإن الصحافة ووسائل الإعلام الأخرى تبث قيمًا وأفكارًا تصلنا حيثما نكون فهي أدوات واسعة الانتشار وكبيرة التأثير، فإذا لم تكن هذه الصحافة حرة وصادقة ومهنية فإن بعدًا واحدًا سيطغى عليها وتصبح بالتالي ذات تأثير سلبي كبير على المجتمع. وإذ نتكلم عن الصحافة في الوقت الحاضر فإننا نجد أنفسنا في فضاء كوني واسع تمارس فيه مختلف وسائل الإعلام ومؤسسات الرأي عملها للتأثير على الآخرين بمختلف الوسائل والطرق. ويجب أن ندرك حقيقة مهمة وهي أن كثير من وسائل الإعلام اليوم ينتقل تأثيرها عبر الأثير ولا يمكن السيطرة عليه فإن الحاجة إلى الالتزام الأخلاقي وتعزيز النوايا الحسنة والسلوكيات الإيجابية مطلوبة بشكل كبير. ويلاحظ أن إعلامنا في الدول النامية يأخذ في أغلبية منحى واحدًا هو الاتجاه السياسي على الرغم من ظهور بوادر تغيير في هذه الاتجاهات حيث بدأنا مشاهدة برامج حوارية تطرح الرأي الآخر وكذلك نلاحظ بروز الإعلام الاقتصادي والرياضي ولكن الحاجة للتطوير لا تزال كبيرة.

6. مجتمع العمل الأول

يؤثر مجتمع العمل بكل مكوناته على الأفراد ويغير من أخلاقياتهم ويفرض عليهم سلوكيات جديدة، وبالأخص مجتمع العمل الأول أو أول وظيفة يمارسها الشخص، فحالات مثل احترام الوقت والتعاون وحب العمل الجماعي والمشاركة في الرأي وتحمل المسؤولية

واستعمال السلطات وإصدار الأوامر أو تلقيها كلها أمور مهمة تنعكس على قناعات الشخص وسلوكه اليومي سلبًا أو إيجابًا. وقد نجد أن بعض المنظمات قد تحولت فعلاً إلى مجتمع صالح ومناخ نظيف تنمو فيه السلوكيات الصحيحة وترفض الفاسدة منها فإن البعض الآخر من المنظمات تنمو فيه السلوكيات الصحيحة وترفض الفاسد منها فإن البعض الآخر من المنظمات قد يكون عكس هذه الحالة تمامًا وبالتالي فإن الفرد الداخل إلى أي منهما لن يكون مقبولاً أو يواجه صعوبات بالغة في التكيف مع هذا المناخ وبالتالي فإن تكيفه يعني تغييرًا في قيمه وسلوكياته ومبادئه. وتجدر الإشارة إلى أن الانتقال من مجتمع العمل الأول إلى مجتمع آخر أيًا كان الانتقال سيؤدي إلى نوع من المعاناة وعدم القدرة على التخلص من آثار المجتمع الأول.

7. سلطة القديم والقيم الشخصية المتأصلة لدى العاملين

في المجتمعات التقليدية فإن للموروث الثقافي والحضاري تأثيرًا كبيرًا على سلوكياتنا وأخلاقياتنا خاصة وأن هذا الموروث جاء متأصلاً عبر فترات زمنية متلاحقة. وإذ يبدو القديم براقًا في نظر الكثير من الأفراد فإنه يحمل أيضًا في طياته العديد من السلبيات والنواقص التي تقبلناها دون فحص أو تدقيق أو مناقشة لمحتوى هذه العادات والتقاليد وبالتالي السلوكيات والأخلاقيات القديمة. فالقديم وما فيه من أمثال شعبية وعبارات ومقولات تنسب أحيانًا لشخصيات لها أثرها الديني أو القبلي في المجتمع تؤثر بشكل كبير على أخلاقيات الأفراد وسلوكهم وبالتالي فإنها تحتاج إلى تفحص وتحليل وحوار لغرض فرز ما هو غث منها ويأتي بنتائج سلبية إذا ما أخذ في إطار الوضع العالمي الراهن وتطوره. نحن لا نعترض على المضامين القيمية والمبادئ الأخلاقية الحميدة فالعودة للأخلاق مطلوبة دائمًا ولكن يجب أن نميز بينها وبين مظاهر الحياة البدائية التي عاشها الأجداد وأن نأخذ بنظر الاعتبار التطور الحاصر في جميع نواحي الحياة. ويلاحظ أن وضعًا مؤسفًا وكارثيًا قد يحصل بناءً على اتخاذ قرار متأثرين بأمثال وحكم شعبية لا تمت لواقع الحياة المعاصرة ولا تنسجم مع المنطق والعقل، فقد تكون مرجعية مدير عام منظمة أو أي فرد يشغل منصبًا مهمًا حكمة قديمة أو قولاً قديمًا ترسخ في ذهنه مثل 'إذا لم تكن ذئبًا أكلتك الكلاب'، وكأن المنظمة كلها هي قطيع من الذئاب ويجب عليه أن يكون الذئب الأشرس لكي يقود المنظمة ويحكم سيطرته عليها، أو أن الكثير من منظماتنا تدار بمفهوم العشيرة أو القبلية. لذلك لابد من الانطلاق إلى فضاء رحب متسامح فيه منظور كلي للحياة يتجرأ على مناقشة كثير من القيم والتقاليد البالية.

8. القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات

يمكن النظر للقوانين بأنها عبارة عن نتائج تيار أو اتجاه معين بما يتوقعه المجتمع من حيث السلوك المقبول، ويمكن اعتبار الممارسات على أنها غير قانونية إذا ما كان المجتمع ينظر إليها على أنها سلبية وغير أخلاقية (Sisk and Clifton, 19981, P4) فالقانون يحدد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المدراء وعليه فإن وجود هذه القوانين يعتبر جزءًا من عملية التحديد الفعلي لمهنة الإدارة من جانب ومن جانب آخر فإن هذه القوانين تخلق قنوات لسلوك المنظمات مما يجبرنا على السير باتجاه القواعد الأخلاقية التاريخية في مجال الأعمال، فعندما تتصرف المنظمة بطرق يعتبرها المجتمع سلبية يتم سن القوانين التي تعكس قيم المجتمع وتذكر بالسلوك الأخلاقي الصحيح. (Schermerhorn,1996,P65).

وهكذا فالقوانين تمثل رغبات المجتمع كما أنها تعد رادعًا للسلوكيات غير المقبولة والمنحرفة. أما اللوائح الحكومية فإنها مجموعة فإنها مجموعة المعايير المحددة من قبل السلطات للممارسات المقبولة وغير المقبولة لذلك تصدر السلطات اللوائح الهادفة إلى الحد من التلوث أو التقليل من الزحام والضوضاء في المدن الكبيرة فهذه تعبر عن مساهمة الحكومة بترسيخ المسؤولية الأخلاقية تجاه المجتمع (العامري والتميم، 2002، ص 92). وهكذا فإن تأثير القوانين واللوائح الحكومية والتشريعات يبدو واضحًا في تأصيل قواعد السلوك الأخلاقي في المجتمع للأفراد ومنظمات الأعمال.

9. قوانين السلوك الأخلاقي والمعرفي للصناعة والمهن

نظرًا للتشعب الكبير في الصناعات والمهن فقد سُنت قوانين ومدونات أخلاقية رسمية وهناك العديد من الأعراف والسلوكيات غير المدونة تمثل بمجموعها أدلة إرشادية لعمل المديرين والعاملين والمهنيين في إطار هذه الأعمال المختلفة. وتعد هذه القوانين والسلوكيات الأخلاقية والمنهية بمثابة أدوات تستخدم لتوجيه التصرفات في مجالات العمل المختلفة كما وتعد آليات تستخدمها المنظمات لتوجيه قراراتها وبما يتفق مع أخلاقيات الأعمال والمهنية (Wiley, 1995, P.25).

وتحقق هذه القوانين والسلوكيات مجموعة من الأهداف:

أ. توجيه وإرشاد المديرين في المجالات غير الواضحة للسلوك المهني.

ب. تذكير العاملين والمديرين بالمتطلبات القانونية والأخلاقية.

ج. الإعلان عن المرتكزات الأخلاقية للمنظمة.

د. تقوية ودعم الثقة بالمنظمة.

هـ. تقوية الانضباط الذاتي لدى المنظمة بقواعد السلوك الأخلاقي.(Ireland,et.al, 1983, P. 39)

وعادة ما يتم الرجوع في الخلافات الحاصلة بشأن العمل في مهن كثيرة إلى لجان تحكيم من المتخصصين في المهنة وهؤلاء يعدون كمراجع ويعتبر حكمهم نافذًا ومقبولاً لمعرفتهم بأصول وقواعد والسلوك الصحيحة لتلك المهنة.

10. الخبرة المتراكمة والضمير الإنساني الصالح

تعتبر الخبرة التي يتمتع بها الفرد مصدرًا مهمًا لتكوين سلوكياته في العمل وتمتعه بأخلاقيات معينة تجاه الإشكالات والقضايا المطروحة. إن المرتكزات الأخلاقية للمديرين لا يمكن الحكم عليها دائمًا من خلال الاختبار الواضح بين ما هو خيّر وفي صالح المجتمع وبين ما هو عكس ذلك، بل إن القرارات الأخلاقية عادة ما تخضع لحكم يتسم بالضبابية وعدم الوضوح وبهذا فالمدراء الأخلاقيون يضعون حسابات المصلحة الشخصية الضيقة بعيدًا عن اتخاذهم قرارات تخص فئات عديدة في المجتمع. إن المديرين ذوي الضمير الإنساني الصالح والمتفتح يفكرون دائمًا بمستقبل العمل ويعملون على حماية سمعتهم الشخصية وسمعة منظماتهم في حين يكون مديرون آخرون قصيري النظر وتبدو لهم تكاليف المرتكزات الأخلاقية أكبر من الفوائد المتحققة، ذلك لأن التكاليف غالبًا ما تحصل في الوقت الحاضر في حين تأتي الفوائد لاحقًا (Parry, 1982: 40). وتعد المعايير للمنظومة الأخلاقية الشخصية أكثر صرامة من منظومة الأخلاق الاجتماعية أو للمنظومة لكونها ترتبط بالفرد ذاته وخبرته وحسه الإنساني، فهي قد تشكلت من لدن أغلب المؤثرات عليه وهي العائلة وتجربة العمل والأصدقاء المقربين حيث يسعى كل فرد أن يكون بأجمل صورة وأطيب كلمة لدى الآخرين، (المنصور، 2003، ص26). لذلك تنفق المنظمات كثيراً لاستثمارات مهمة في الموارد البشرية وخاصة في المدراء الذين يتولون مواقع قيادية مهمة.

11. جماعات الضغط في المجتمع المدني

بالإضافة للمصادر السابقة تشكل جماعات الضغط بجميع أشكالها مصدرًا مهمًا لقواعد السلوك الأخلاقي للعاملين في منظمات الأعمال. وقد تمارس الكثير من جماعات الضغط تأثيرًا في سن الكثير من القوانين وقواعد العمل أو قد تنظر بشكل غير رسمي لتعزيز اتجاهات وأخلاقيات معينة تسترشد بها الإدارات عند اتخاذ قراراتها. وفي الدول المتقدمة نجد

أن جماعات الضغط هذه أخذت تلعب أدوارًا متعددة ومتباينة ويحكم علاقتها تنسيق عالي لاتخاذ مواقف موحدة بشأن القضايا المطروحة، في حين قد يكون دور هذه الجماعات في الدول النامية مهمًا ولكنه بالتأكيد أقل وضوحًا بسبب عدم تبلور البعض من هذه الجماعات إلا في فترات متأخرة. ولعل أوضح الأمثلة على جماعات الضغط في نقابات العمال، وجمعيات حماية المستهلكين، جمعيات الدفاع عن حقوق المرأة، جمعيات حماية البيئة، جماعة السلام الأخضر، أطباء بلا حدود، ...الخ.

2-2 وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة

أولا: تنمية الرقابة الذاتية

فالموظف الناجح هو الذي يراقب الله تعالى قبل أن يراقبه المسؤول، وهو الذي يراعي المصلحة الوطنية قبل المصلحة الشخصية، فإذا تكون هذا المفهوم الكبير في نفس الموظف فستنجح المؤسسة بلا شكّ؛ لأن الموظفين مخلصون لها.

الرقابة الذاتية التي كانت تدفع أمير المؤمنين عمر بن الخطاب رضي الله عنه لتفقد رعيته في مسيراته الليلية المشهورة في المدينة المنورة.

الرقابة الذاتية التي كانت ترقى بإيمان ذلك الراعي الذي مرّ به عبدالله بن عمر وطلب منه أن يذبح له شاة ويعطيه ابن عمر ثمنها، فاعتذر الراعي بأن مولاه لم يأذن له، فقال له ابن عمر يختبره: إذا سألك مولاك عنها قل له: أكلها الذئب، فقال الراعي: فأين الله؟!

هذه الرقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة، لذا فهي من المقومات المتفق عليها في العالم....

ففي استبيان أجرته مجموعة روبرت هاف انترناشيونال المحدودة، على أكثر من 1400 موظف، أجاب 58 ٪ منهم بأن الاستقامة والنزاهة هما أكثر صفتين تعجبهم في المرشّحين للوظائف.(www.calcpa.org) ويشتهر اليابانيون بجديتهم الذاتية في أداء العمل، حيث إن العمل هو وجود المواطن الياباني، وهو ما يعرف بالـ (YORUKI) أي: النزعة الذاتية للبحث عن الذات من خلال العمل.ولذا كانت نسبة الغياب عن العمل في اليابان (2 ٪) ! وحاولت الحكومة اليابانية تخفيض ساعات العمل ففشلت! لأن الموظفين يريدون بقاء ساعات العمل طويلة.

ومن وسائل تنمية الرقابة الذاتية: كتقوية الإيمان بالله والتقوى، وتعزيز الحس الوطني، وتحمل المسؤولية، والإقناع بأهمية الوظيفة وأدائها بشكل صحيح.

ثانياً: وضع الأنظمة الدقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة

لأن الممارسات الأخلاقية غير السوية تنتج أحياناً من ضعف النظام، أو عدم وضوحه.

ويمكن للمؤسسة أن تخصص مكتباً خاصاً للاهتمام بأخلاق المهنة، يقوم عليه مجموعة من الموظفين، ولهذا الجهاز رقم هاتف خاص ساخن للتبليغ عن أي خلل في الأخلاق.

وسيكون مردود هذا المكتب على أداء العمل رائعاً جداً. ومن وسائل التوعية بهذه الأنظمة: ما ورد في نظام العمل والعمال: يجب على صاحب العمل والعامل معرفة أحكام نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون كل منهما على بينة من أمره... وعالماً بما له وبما عليه. ويجب فوق ذلك أن توضع في مكان ظاهر بكل مؤسسة تستخدم عشرين عاملاً فأكثر...

كما يجب أن توضع في مكان ظاهر بالمؤسسة لائحة للجزاءات تشتمل على الأفعال والمخالفات وعدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلّف بها العامل.

ثالثاً: القدوة الحسنة

فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى. وقد قال الخليفة الأول للمسلمين أبو بكر الصدّيق رضي الله عنه: ولّيتُ عليكم ولستُ بخيركم، فإن أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوّموني.

لذا لما مات قال فيه أمير المؤمنين عمر رضي الله عنه: رحمك الله يا أبا بكر، لقد أتعبت من بعدك.

رابعاً: تصحيح الفهم الديني والوطني للوظيفة

فإذا اقتنع العامل بأن العمل عبادة، وأن العمل وسيلة للتنمية الوطنية، وازدهار البلد، وتحسين مستوى الدخل زاد لديه الالتزام بأخلاق المهنة.

خامساً: محاسبة المسؤولين والموظفين

فلا بدّ من المحاسبة للتأكد من تطبيق النظام، وهو ما يعرف بالأجهزة الرقابية التي تشرف على تطبيق النظام، وقد كان عمر رضي الله عنه يسأل الرعية: أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل أكنتُ قضيت ما عليّ؟ قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمِل بما أمرته أم لا.

سادساً: التقييم المستمر للموظفين

مما يحفزّهم على التطوير إذا علموا أن من يطوِّر نفسه يقيَّم تقييماً صحيحاً، وينال مكافأته على ذلك، والتقييم يعين المسؤول على معرفة مستويات موظفيه وكفاءاتهم ومواطن إبداعهم.

أما عقبات تطبيق أخلاقيات المهنة:

1. عدم تطبيق العقوبات: فمن أمن العقوبة أساء الأدب – كما يقول المثل (والعقوبة لا تراد لذاتها، بل لتقويم سلوك الأفراد والمسؤولين المنحرفين، وإعطاء الآخرين صورة عن الجدية في تطبيق النظام).
2. غياب القدوة الحسنة.
3. ضعف الحسّ الديني والوطني: وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة.
4. عدم وجود، أو وضوح، أو تفعيل النظام.
5. فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين.

3-2 أخلاقيات العمل ضرورة إدارية

إن أخلاقيات العمل هي ضرورة إدارية وهذا يظهر من خلال ما يلي:

أولا: العلاقة بين العاملين والإدارة

على الرغم من أن كل شخص ينبغي أن يَتَحلَّى بأخلاقيات العمل فإن إدارة المنظمة لابد أن تضع ضوابط وجزاءات تجعل الموظفين يلتزمون بأخلاقيات العمل. فقد تجد من الموظفين من هو مؤمنٌ بأخلاقيات العمل ومنهم من لا يكترث بها.

ولكن من مصلحة المنظمة أن تجعل الكُل يلتزم بها بناء على لائحة أو ميثاق توضح أخلاقيات العمل من منظور المنظمة بحيث تكون ملزمة لكل العاملين وبحيث تكون هناك عقوبة رادعة لمن يخالفها، ومن الأمور المعلومة أن الثقة بين العاملين والإدارة لها علاقة مباشرة بزيادة إنتاجية العامل. فالموظف الذي يعلم أن إدارة المنظمة ستقدر مجهوداته على المدى القريب والبعيد فإنه يَتَفانى في عمله. ولكن عندما يشعر الموظف بأن إدارة المؤسسة لا تَفِي بوعودها للعاملين فإن هذا يكون أمرا غير مُحفِّز له على تطوير العمل والإبداع وزيادة الكفاءة. لذلك فإن التزام المديرين بالصدق والأمانة والعدل والوفاء والرحمة مع العاملين يؤدي إلى ثقة العاملين في الإدارة وهو ما يؤدي إلى تحفيزهم على العمل ويوفر كثيرا من الوقت الضائع في الشائعات والشكوك والتفاوض.

قارن بين حالتين: حالة الإدارة الملتزمة بأخلاقيات العمل والإدارة غير الملتزمة بأخلاقيات العمل. في الحالة الأولى تجد أن وعود المديرين للعاملين مُصدَّقة بينما في الحالة الثانية تجد أن الوعود غير مُصدَّقة بل يكون الشك مُهيمناً على العلاقة بين العاملين والإدارة.

في الحالة الأولى تجد كثيرا من العاملين يستمر في العمل لسنوات عديدة طالما كان الدخل مقبولا بينما في الحالة الثانية تجد العاملين يبحثون عن بديل باستمرار حتى وإن كان الدخل مرتفعا. في الحالة الأولى تجد العامل سعيدا في عمله ولديه ولاء لهذه المنظمة المحترمة بينما في الحالة الثانية تجد العلاقة مبنية على المقابل السريع لأن المقابل بعيد المدى غير مضمون.

هذا الأمر يمتد تأثيره إلى العمالة التي قد تتقدم لوظائف بالمنظمة. فالمنظمة التي تتعامل بطريقة أخلاقية مع موظفيها تجتذب كفاءات سوق العمالة بينما المنظمة التي لا تُبالي بهذه الأمور تُنَفِر الكثير من تلك الكفاءات. تأثير ذلك على قدرات المنظمة غنيٌ عن التفصيل. كذلك فإن أسلوب تعامل المنظمة مع المتقدمين لوظائف يؤثر على الكفاءات التي تقبل التوظيف بها بل والتي تتقدم لها مستقبلا.

ثانياً: العلاقة بين العاملين

عندما يكون الصدق والتعاون والاحترام والأمانة هي الأخلاقيات المنتشرة بين العاملين وبعضهم البعض فإن هذا يؤدي إلى تُفجر طاقات العاملين لصالح العمل.

بينما عندما تكون ثقافة الخداع والنفاق والإساءة للزملاء هي المسيطرة فإن كل عامل يكون على حذر من زميله ويتعاون معه بقدر ضئيل ويُخفي عنه الكثير من المعلومات وقد يكذب في التقارير التي يكتبها لرئيسه وهكذا.

في الحالة الأولى يمكن تشكيل فرق عمل لحل المشاكل وتطوير العمل بينما في الحالة الثانية فإن فرق العمل تفشل لعدم وجود روح التعاون والثقة بين العاملين. في الحالة الأولى تجد أن بيانات العمل دقيقة وصحيحة بينما في الحالة الثانية تجد أن كثيرا من البيانات خاطئة وكثيرا من التقارير مُضلِّلة. في الحالة الأولى تجد الخبرة تنتقل من موظف لزميلة ولمرؤوسه وكذلك من جيل لجيل وبالتالي فإن العاملين دائما في حالة نمو وتطور وهو ما ينعكس على المنظمة.

بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يُخفي معلوماته عن زميله وتجد الخبرة تُضيع بانتهاء خدمة موظف ما وعلينا البدء من جديد.

في الحالة الأولى تجد أن كل موظف مستعد لتحمل بعض الأعباء الإضافية بينما في الحالة الثانية تجد أن كل موظف يتجنب تحمل أي مسئوليات إضافية. في الحالة الأولى تُقابل أي مبادرة من أحد العاملين لتطوير العمل بالترحاب بينما في الحالة الثانية تقابل بالشكوك وبالتساؤل عن الأهداف الخفية لصاحب المبادرة.

في الحالة الأولى يكون العمل هو الشغل الشاغل للعاملين بينما في الحالة الثانية تكون مهارات التغلب على مكائد الزملاء ومهارات إيقاعهم في المشاكل هي الهدف الأسمى لكل عامل.

واتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص ولكن إدارة المؤسسة لن تعتمد على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعاتهم الشخصية بل هي بحاجة لأن تُلزمَهم بذلك كجزء من مُتطلبات العمل. فكما أوضحت فإن عدم الالتزام بأخلاقيات العمل يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي فلابد لها من الحرص على تطبيقها.

لذلك فإنه من الضروري تحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي في عُرف المؤسسة لكي يلتزم به الجميع. في غياب ذلك فإن كل موظف يكون له مقاييسه الشخصية والتي تختلف من شخص لآخر.

كذلك فإنه لا بد من التعامل بحزم مع كل إخلال بهذه الأخلاقيات. لابد أن يتم التعامل مع الكذب في التقارير وفي البيانات وفي التعامل بكل حزم. لابد أن تُعامل روح العداء والإيذاء بين العاملين بالجزاء الرادع. لا يمكن ترك كل موظف يتصرف حسب ما اعتاد عليه فلا يمكن ترك الموظفين يتبادلون الألفاظ البذيئة أو يَحِيكون المؤامرات لبعضهم. لا يمكن أن يتم التعامل مع من لا يحترم أخلاقيات العمل بتهاون فهذا يجعل الجميع يسلك نفس المسلك. ولا يمكن أن تقبل أن يكون العاملين لهم مصالح متداخلة مع مصالحة المؤسسة. لا يمكن أن تقبل أن تكون روح العداء هي المنتشرة بين العاملين.

ولا يمكن أن تقبل أن يخدع موظفا عميلا أو موردا أو مُتقدماً لوظيفة. لا يمكن أن تقبل إدارة المؤسسة أن يأخذ العاملون هدايا قيِّمة من الموردين أو العملاء. يجب أن يتم التعامل مع كل أمر يخص أخلاقيات العمل بكل شدة مهما كانت رتبة الشخص المخالف والحِرص على أخلاقيات العمل هو أمرٌ أخلاقي وديني وإداري. مع الأسف فإن إهمالنا لأخلاقيات العمل يجعل العاملين لا يتعاونون والشركات لا تثق في بعضها والكل يبدأ بسوء الظن ولا يمكننا الاستفادة من خبرات بعضنا. أخلاقيات العمل ضرورة للتطور. لابد أن تكون لأخلاقيات العمل أولوية أكبر بين موظفينا ومُديرينا.

ثالثاً: العلاقة مع الموردين

عندما تكون المؤسسة تتعامل مع الموردين بأسلوب أخلاقي فإن الموردين يُفضلون استمرار علاقتهم مع هذه المؤسسة. في هذه الحالة تكون العلاقة بين المؤسسة والموردين طويلة الأجل وتكون مبنية على الثقة والاحترام والمصالح المشتركة. هذا يُتيح للمؤسسة أن تطلب من الموردين تقديم أسعار أفضل وجودة أفضل بل وتستطيع أن تطلب منهم تعديل أسلوب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها للوصول إلى الجودة المطلوبة. كذلك فإن الموردين يكونون مستعدين للعمل يدا بيد مع موظفي تلك المؤسسة لتطوير منتجاتها. في هذه الحالة تستطيع الشركة ضمان الحصول على ما تريد من الموردين في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة. ولا يخفى على القارئ ما يعود به كل ذلك على أداء المؤسسة.

أما عندما تكون المؤسسة تتعامل مع الموردين بأسلوب غير أخلاقي كأن تؤخر سداد مستحقاتهم بغير حق أو تُعطيهم وعودا كاذبة أو لا تحاول التعاون معهم بأي صورة أو لا تحترم موظفيهم فإن العلاقة بين الموردين والمؤسسة تكون مبنية على المكسب السريع. فالمورد لا يضمن أن تتعامل معه المؤسسة مرة أخرى فيحاول الحصول على أعلى مقابل للمعاملة الحالية ويحاول أن يُقدم الخدمة بأقل تكلفة وهو ما قد ينتج عنه انخفاض الجودة. هذا المورد لا يكترث برضا تلك المؤسسة عنه على المدى البعيد لأن علاقته بها قد لا تمتد كثيرا. بالطبع لن تستطيع تلك المؤسسة أن تطلب من الموردين ما تطلبه المؤسسة الأخرى التي لديها علاقة تعاون طويلة الأمد مع الموردين وبالتالي فلن تجد يد العون من الموردين لتطوير المنتج أو تقليل وقت التوريد أو تطوير طريقة العمل لدى الموردين وهكذا. كذلك فإن المؤسسة التي يكون موظفوها يتقاضون أجورا من مورديها أو يحصلون منهم على هدايا لا تنتظر الحصول حتى على حقوقها لدى هؤلاء الموردين. ناهيك عن أن يكون المورد هو نفسه الموظف.

رابعاً: العلاقة مع العملاء

عندما تكون المؤسسة صادقة وأمينة في تعاملها مع العملاء فإنهم سيفضلون شراء منتجاتها لأن لديهم ثقة فيها. وسيكون من اليسير أن تحصل المؤسسة على رأي العملاء عند محاولة تطوير خدماتها لأن العملاء يشعرون بنوع من الولاء لتلك المؤسسة. ويستطيع عميل تلك المؤسسة أن يبني خططه على أساس وعودها كفترة التوريد أو مواصفات المنتج. وسيقوم العملاء بالدعاية المجانية لتلك المؤسسة عندما يتحدثون مع أقرانهم عن المعاملة الأخلاقية التي تقدمها وتجدهم يتحاكون عن مواقف جيدة حدثت لهم عند تعاملهم مع تلك المؤسسة، أما في الحالة المعاكسة فإن العملاء سينقلون استياءهم من تلك المؤسسة إلى

أصدقائهم وزملائهم. وستجد العملاء لا يثقون في وعودها ويتخوفون من أن تكون المواصفات المكتوبة على المنتج غير حقيقية وسيحتاجون للتأكد منها. وإن هؤلاء العملاء سيفضلون التعامل مع مؤسسة أخرى لديها أخلاقيات في التعامل وبالتالي تكون تلك المؤسسة معرضة للخطر.

خامساً: العلاقة مع المستثمرين

عندما تُفكر في شراء أسهم لشركة ما فإنك تدرس موقفها المالي من حيث المكسب والخسارة وغير ذلك. ولكن هل تؤثر ثقتك في اهتمام الشركة بأخلاقيات العمل على تقييمك لأسهمها؟ بالطبع نعم، لأن الشركة التي تتميز بأخلاقيات العمل ستكون قوائمها المالية دقيقة وصادقة وبالتالي تستطيع الاعتماد عليها، أما الشركة التي تتميز بخداع الموردين أو العملاء أو الموظفين فلن تَتَورَّع عن خِداع المستثمرين بتقديم بيانات مالية كاذبة. وبالتالي فإن أخلاقيات العمل تؤثر على فرص جذب مستثمرين وهو ما يقلل من فرص توسع الشركة وإدخال منتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

سادساً: العلاقة مع المنافسين

عندما تتمتع المؤسسة بسمعة طيبة من ناحية أخلاقيات التعامل فإنه يمكنها التعاون مع المنافسين فيما يُحقق مصلحة مشتركة. فعلى الرغم من التنافس فإن هناك الكثير من الأمور التي يمكن أن يتعاون فيها المتنافسون بما يعود بالنفع على كل منهما. مثال ذلك أن تتحد عدة شركات لكي تشتري مادة خامة كجهة واحدة وهو ما يعطيهم جميعا فرصة الحصول على سعر أفضل وجودة أفضل أو شروط دفع ميسرة لأن حجم الشراء يكون أكبر بكثير مما لو اشترى كل منهم على حدة وبالتالي يكون المورد حريصا على تقديم بعض التنازلات. كذلك قد يتعاون المنافسون بتقديم خدماتهم لعملاء المنافسين الذين يستطيعون خدمتهم بتكلفة أقل من المنافسين مثل التعاون بين شركات الطيران لنقل عملائهم على خطوط طيرانهم المختلفة وهو ما يقلل التكلفة على شركات الطيران ويزيد من المرونة في توفر المواعيد المختلفة. كذلك قد تتعاون الشركات لمواجهة منافس كبير أو لتطوير تكنولوجيا ما أو غير ذلك.

هذا التعاون مع المنافسين لا يمكن تحقيقه عندما تكون المؤسسة لا تتميز بالمحافظة على أخلاقيات العمل لأن المنافسين سيقابلون أي مبادرة للتعاون بالتوجُس والشك والحذر. وبالتالي تخسر تلك المؤسسة كل هذه الفرص للتعاون المفيد مع المنافسين.

أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح:

1. الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركة ليستمروا في مناصبهم.
2. الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة.
3. وجود مجلس إدارة ضعيف تمزقه الخلافات والصراعات.
4. الاعتقاد بأن حسن أداء بعض المهام يستلزم أحيانا اتخاذ أساليب غير أخلاقية.
5. يستهدف الكتاب قاعدة عريضة من القراء الذين يفتح لهم نافذة على عالم المال والأعمال في الوقت الحاضر، سواء المستثمر الذي يهتم بتجنب الاستثمار ووضع أمواله في شركة قد تتعرض لفضيحة أخلاقية على غرار ما تعرضت له شركة إنرون الأمريكية، أو الموظف الذي يقلقه احتمال تعرض شركته لسقطات أخلاقية، أو الطالب الذي يدرس إدارة الأعمال.

4-2 أساسيات أخلاقيات العمل

1. عدم وجود تضارب في المصالح Conflict of Interest مثل أن تعمل في مؤسسة وتعمل مستشارا لمورديها أو تتقاضى هدايا أو أجراً من منافسيها أو تتملك حصة في شركة تعمل كمنافس أو عميل أو مورد للشركة التي أعمل بها.
2. من الأمور المحددة في ميثاق شركة كريزلر: أن المديرين لا يجوز لهم تملك ما يزيد عن واحد في الألف من أسهم أي شركة منافسة أو موردة أو عميلة للشركة.
3. عدم الغش والخداع والكذب بأي نوع ومع أي جهة. فلا يجوز للبائع أن يخدع المشتري ولا للشركة أن تخدع مورديها ولا للمتقدم لوظيفة أن يخدع شركة التوظيف ولا للمرؤوس أن يكذب على رئيسه والعكس.
4. الحفاظ على البيئة بمعنى عدم تلويث البيئة بمخلفات الإنتاج ويشمل عدم تلويث الهواء والبحار والأنهار والأرض. لذلك تجد الشركات تشير في مواقعها على الشبكة الدولية لما توليه من عناية بالبيئة وما تقوم به للمحافظة عليها.
5. عدم تشغيل الأطفال باعتباره استغلالا وتعويقا لهم عن التعليم الإلزامي بالإضافة إلى أنه غالبا ما يشتمل على تعرض الأطفال لمخاطر أو استغلالهم في أعمال غير آمنة.
6. عدم استخدام معلومات غير متاحة للعامة لتحقيق مكاسب من التجارة في البورصة وهو ما يسمى Insider Trading أو تجارة العليم ببواطن الأمور. فلا يمكن للعامل في

الإدارة المالية في شركة أن يقوم بالتخلص من أسهمه في الشركة بالبيع حين يعلم أن الميزانية التي سوف تعلن على المساهمين ستوضح خسارة الشركة ولا أن يخبر أحدا بذلك للاستفادة من هذه المعلومة. لماذا؟ لأنه استغل معلومات غير متاحة للعامة وبالتالي أخل بتكافؤ الفرص في سوق الأسهم. هذا الأمر قد يؤدي إلى السجن.

7. احترم حقوق الملكية الفكرية مثل حقوق الطبع وحقوق براءات الاختراع فلا يسمح بنسخ البرامج الإلكترونية ولا إعادة طبع كتاب بدون إذن مؤلفه ولا بالنقل من كتاب بدون توضيح الجزء المنقول ومصدره. عدم الالتزام بذلك قد يؤدي إلى فصل طالب من الجامعة بل فصل أستاذ من الجامعة.

8. عدم حصول الموظفين على هدايا سوى ما تسمح به اللوائح فبعض الشركات قد تسمح للموظفين بقبول هدايا في حدود قيمة مالية محددة مثل عدة دولارات أو بمعنى آخر بأنه يسمح بقبول هدايا رمزية فقط. وأي مخالفة لذلك تعتبر إخلالا بالأمانة وقد يترتب عليها فصل العامل بمعنى طرده من العمل.

9. عدم تقاضي رشوة....هذا أمر واضح.

10. عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل. فلا يمكنك أن ترفض شخصا لأن أصله من بلد محدد طالما هو يتمتع بحقوق العمل في هذا البلد. وكذلك لا يمكنك رفض شخص أو عدم ترقيته لأنه من الملونين أو لأنه كبير في السن أو صغير في السن.

11. عدم التفريق في التعيين والترقيات وخلافه بناء على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل بمعنى انك لا تستطيع رفض شخص تقدم لوظيفة بسبب وجود إعاقة ما لم تكن هذه الإعاقة تمنعه عن أداء العمل. ولذلك تجد في الخارج معاقين يعملون في مجالات مختلفة.

12. الصدق والدقة في التقارير وأهمها تقارير الشركات السنوية وما تحتويه من قوائم مالية. هذا أمر قد يترتب على مخالفته الفصل والعقوبات مثل الحبس. هذا الأمر يُقابل باستهجان كبير من العامة عند اكتشافه لأنه عمل غير أخلاقي ويضر بمصالح الكثير من الناس الذين يستثمرون في هذه الشركات. لاحظ أن المستثمر هنا لا تنحصر في الأثرياء ولكنها تشمل الشخص العادي الذي يشتري بضعة أسهم هنا وهناك. هذا المستثمر يعتمد على القوائم المالية للشركة في تقرير شراء أو بيع الأسهم. ولذلك فحين تكون هذه التقارير كاذبة فإن هذا الشخص يخسر أمواله.

13. الحفاظ على أمان وصحة العاملين فتجد أنظمة الأمان في العمل لها احترام عظيم.

14. احترام سرية بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة وعدم إعلانها.

15. عدم استخدام موارد المؤسسة في المصالح الخاصة.

16. عدم السرقة أو أخذ أموال من الشركة أو المؤسسة بغير حق.

وهل لا توجد تجاوزات؟

بالطبع لا يخلو الأمر من تجاوزات ولكن المسائل المتعلقة بأخلاقيات العمل تقابل بجزاءات رادعة وباحتقار من المجتمع. فمن الأشياء التي تلاحظها أن الشخص المخالف لا يجلس وسط أقرانه لكي يحدثهم كيف كذب على الآخرين وكيف خدعهم لأن هذا سيقلل من قيمته في نظرهم ولا يأمن أن يفضحه أحدهم. ولا تجد شخصا يجلس وسط الناس ليفتخر بأنه متهرب من الضرائب أو أنه استطاع أن يخدع زملاءه أو مديريه لأن هذا أيضا سيقابل بالاحتقار.

5-2 أخلاقيات العمل والإدارة

يَظن البَعض أن العمل والتجارة والإدارة لا علاقة لها بالأخلاق. إذن فأين تكون الأخلاق؟ إن لم يكن العمل مرتبطا بالأخلاق فأين نلتزم بالأخلاق؟ هل الأخلاق شيء نلتزم به في المساجد فقط؟ كيف تكون أمينا إن لم تكن أمينا في عملك؟ هل يقال عنك أنك صادق إن كنت صادقا مع أهلك وأصدقائك وكذّابا في عملك؟ ألا يقال لمن يغش في البيع إنه غشّاش؟ ألا يقال لمن يُطفف في الكيل والميزان بأنه من المُطففين؟

وهناك من يعتقد أنه من السذّاجة أن نتحدث عن الأخلاقيات في مجال العمل والتجارة ويستشهد على ذلك بمقولة (Business is Business) وكأنه يريد أن يقول إن التجارة والعمل هما في مفهوم الأجانب لا علاقة لهما بالأخلاق وبالعواطف كذلك. وفي الحقيقة فإن هذا خلاف الواقع فالجامعات الأجنبية تهتم بتدريس مادة تتعلق بأخلاقيات العمل والإدارة لدارسي الإدارة بل وفي التخصصات الأخرى مثل الهندسة والطب. عندما درست إدارة أعمال في الولايات المتحدة درست مادة كاملة حول الأمور الأخلاقية والقانونية في العمل. بل وكان الأساتذة الذين يدرسون مواد مثل المحاسبة والإحصاء يَتطرَّقون للمواضيع الأخلاقية أثناء المحاضرات. فالأخلاق في الإدارة هي أمر مطلوب في العالم المتقدم بل وأي مخالفة لذلك تقابل باستهجان كبير من الشخص العادي.

كذلك فإن الإدارة لا تفترض أن العاملين ليس لديهم أي مشاعر أو أنهم ليسوا بشرا. بل الإدارة تتعامل مع طبائع البشر واحتياجاتهم. فكيف تستطيع تحفيز العاملين إن لم تتعامل معهم كبشر لهم احتياجات ومشاعر؟ هل تتصور أن عدم احترام العاملين هو شيء مقبول لأنه يأتي في إطار العمل؟ هل تتصور أنه من الصواب أن تطلب من أحد العاملين ألا يذهب لحضور جنازة أقرب أقاربه أو أن تمنعه من أن يأخذ إجازة ليعتني بابنه أو زوجته المريضة؟ إن كنت تستشهد بالأجانب فهم لا يفعلون ذلك. ألم تسمع أن رئيس وزراء بريطانيا السابق توني بلير قام بإجازة طويلة عندما رزق بمولود؟

العملُ عمل....نعم، ولكن ما معنى ذلك؟ معنى ذلك أن تعطي كل ذي حق حقه فلا تجعل مشاعرك تجاه شخص ما تتحكم في قراراتك في العمل. لا تتحامل على شخص ما لأنه لا يخالف لوائح عمله لكي يرضيك. لا تتنازل عن حقوق شركتك لكي تُجامل الآخرين. العمل يهدف للربح ولاكتساب المال ولكن من خلال إطار أخلاقي. فليس معنى العمل أن تخدع أو تخون الأمانة أو ترتشي أو تسرق أو تكذب أو تظلم أو تتلفظ بالبذيء من الأقوال أو ترتكب الشنيع من الأفعال ،أحيانا ننظر إلى الأمور في إطار ضيّق فنقول: يا أخي هذا أمر بسيط ولا توجد مشكلة من التلاعب فيه. في الواقع فإن أي مخالفة أخلاقية صغيرة تؤدي إلى مشاكل كبيرة. على سبيل المثال إن التلاعب في رقم واحد في تقرير يومي يؤدي إلى تغير متوسط هذا الرقم على مستوى اليوم وعلى مستوى الشهر ويؤدي إلى أن تكون التقارير الشهرية والسنوية غير معبرة عن الحقيقة بل وتؤدي إلى فشل عمليات التحليل والتطوير لأن الأرقام لا علاقة لها بالواقع.

(6-2) مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة

أولا: الوُعود

أنت مدير في العمل وجاءك المرؤوس يشكو إليك قِلة دخلِه فوعدتَه بحوافز ومكافآتٍ إن أثبتَ كفاءته في العمل بينما أنت لا تنوي أن تُكافئه أو تعلم أنه لا يمكنك مكافأته،من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب ومخادع،ومن الناحية الإدارية سيفقد هذا الشخص ثقته فيك وفي إدارة المؤسسة بل وسيقوم بنقل هذا الانطباع للآخرين. هذا سيؤدي إلى انخفاض أداء العاملين وعدم رغبتهم في بذل أي مجهود غير عادي أو إلزامي.

ثانياً: تقارير العمل

أنت مدير وطلب منك تقديم تقرير لِرَئيسك عن سير العمل فطلبت من مرؤوسيك إعداد التقرير. ولكن عندما قُدِّم إليك التقرير وجدتَ أنه يظهر بعض المشاكل التي لا تريد

عرضها على رؤسائك فطلبت من مرؤوسيك إحداث تغييرات بسيطة في الأرقام وتغيير بعض الحقائق أو عرضها بشكل مبهم،من الناحية الأخلاقية أنت شخص كاذب وغشاش ومزور،ومن الناحية الإدارية أنت أصبحتَ قدوة سيئة لمرؤوسيك وثِق أنهم سوف يفعلون نفس الشيء معك. القدوة السيئة تمتد كذلك لزملائك من المديرين الذين قد يجدون أن أسلوبك جعلك تظهر أمام الرؤساء كبطل عظيم وبالتالي يبدؤون في تقليدك. وبعد قليل تصبح التقارير كلها غش وكذب وحقائق مزورة. ولا يخفى عليك أن هذا يؤدي إلى فشل الإدارة وبالتالي العمل.

ثالثاً: التَّوظيف

أنت مدير -في شركة لا تملكها- وأعلنتَ عن وظيفة وتقدم لك كثير من المرشحين وقمت باختبارهم وحددت المرشحين ذوي الكفاءة وقررت اختيارهم. وعند إصدار قرارك النهائي تذكرت أن أحد المرشحين الأقل كفاءة كان قد أتى بتوصية من قريب أو صديق لك فاستبعدت أحد المرشحين الأكثر كفاءة واخترت هذا الشخص صاحب التوصية. أليست هذه خيانة للأمانة التي تحملتها؟ ماذا كنت ستقول لو كنت أنت مالك الشركة وعلمت بذلك؟ ألن تقول إن المدير الذي لا يعمل لديك غير أمين. الأمر لا يتوقف عند إحباط الشخص الأكثر كفاءة بل يتعداه إلى غيره من أقرانه الذين يعلمون بما حدث معه ويبدؤون في فقدان الثقة في المجتمع الذين يعيشون فيه. بل وغيرهم ممن هم أصغر سنا يشعرون أن لا فائدة من الاجتهاد في التعلم لأن هذا لن يكون له علاقة بتوظيفهم. ألست مشاركا في كل هذا، ومن الناحية الإدارية فإن قرارك يؤثر سلبا على أداء المؤسسة ويسبب شعور العاملين بأن التوصيات ستتحكم في ترقياتهم وتقييمهم مما يقلل من حماسهم لتقديم أفضل أداء.

رابعاً: الأولويات

أنت مسئول عن موقع خدمي في مؤسسة ما ويأتيك الآخرون من العاملين يطلبون منك خدمات خاصة بالعمل والمفترض أن تلبي طلباتهم حسب أولويات العمل. فإن جاءك من تعرف أنه له علاقة بمدير كبير في المؤسسة أسرعت بتنفيذ ما يريد وإن جاءك آخر من الموظفين المغمورين فإنك تهمل طلباته أو تؤجلها حتى ولو كان طلبه هام جدا للعمل. وفي حالة أخرى يأتيك من يطلب منك عملا تعلم أنه سيسمع به مدير كبير فتهتم به كثيرا ويأتيك آخر يطلب منك عملا أهم بكثير ولكنك تعلم أنه لن يصل إلى علم كبار المديرين فتهمل طلبه وتؤجله.

هل الأمانة تقتضي أن تُوظّف وقت العمل بما يحقق أقصى مصلحة لك أم أن الأمانة تقتضي أن تهتم بما يؤثر على العمل بغض النظر عن مصالحك الشخصية. ماذا ستقول لو كنت تملك مطعما صغيرا ووجدت أن مدير المطعم يقوم بخدمة الأشخاص الذين قد يفيدونه على المستوى الشخصي ويهمل الآخرين من عملاء دائمين للمطعم. ألن تقول أن هذا شخص غير أمين ويستغل مطعمك لتحقيق مصالحه الشخصية وقد تقوم بفصله؟

ومن الناحية الإدارية أنت تُهدر موارد المؤسسة ولا تُوظّفُها على الوجه الأمثل وتتسبب في أعمال كانت ستفيد المؤسسة. بل وأكثر من ذلك أنك تجعل كثير من الموظفين يتجنبون طلب أي شيء منك لكي لا يذوقوا مرارة عدم اهتمامك بطلباتهم مما يؤدي إلى عدم تقديمهم لاقتراحات كان من الممكن أن تُحسِّن الأداء.

خامساً: التّسلُّق والاستهانة بالمرؤوسين

أنت مدير صغير ولك تطلعاتك في أن تصبح مديرا عظيما فتبدأ في مدح رؤسائك بما ليس فيهم وتثني على أفعالهم وتستشهد بأقوالهم وفي نفس الوقت تضغط على مرؤوسيك وتُكلفهم ما لا يطيقون وتزدري أقوالهم، ومن الناحية الأخلاقية أنت شخص ينافق رؤساءه وأنت مدير لا يراعي مرؤوسيه، ومن الناحية الإدارية فإن هذا المدير يؤدي إلى إحباط المرؤوسين وفي حالة وجود فرصة فإن الكثير منهم سوف يلتحق بعمل آخر وخاصة ذوي الكفاءات منهم. هذا المدير لا يكون مخلصا في عمله بل هو مخلص في تملق رؤسائه وبالتالي يؤدي إلى ضعف مستوى الأداء. من مشاكل هذا المدير أنه يخدع رؤساءه بالتالي يتصورون أنه ناجح. المشكلة تتفاقم بانتقال عدوى هذا الشخص للآخرين خاصة من هم أصغر منه سنا.

سادساً: عدم التعاون

أنت موظف أو مدير في مؤسسة كبيرة وأداؤك لعملك يتوقف عليه أداء الآخرين لعملهم ولذلك فهم دائما يطلبون منك تأدية أعمال خاصة بالعمل لكي يتمكنوا هم من أداء عملهم. لكي تريح نفسك فإنك تتعامل معهم بطريقة غير مهذبة وتدعي أحيانا عدم قدرتك على تلبية طلبهم وتتظاهر أحيانا بأنك مُنشغل بأعمال كثيرة، ومن الناحية الأخلاقية أنت شخص غير متعاون وغير مخلص في عملك. طالما أنه لم يطلب منك شيء خارج نطاق عملك فإن دورك أن تؤديه في أحسن صورة. هل لو كنت تقوم بهذه الأعمال في عملك الخاص كنت تتعامل معهم بهذه الطريقة؟ إن كانت الإجابة لا فأنت غير مخلص في عملك. إخلاصك في عملك كموظف ينبغي أن يكون كإخلاصك فيما يخصك شخصيا أو يزيد. فأنت في تجارتك الخاصة قد تقنع بما حققته من مكاسب وتوفر بعض المجهود ولكنك

كموظف أو أجير عليك أن تؤدي عملك في أحسن وجه، ومن الناحية الإدارية هذا التصرف يؤدي إلى تعطل الأعمال وإن لم يواجه من قبل الإدارة فإنه ينتشر ويصبح أسلوب تعامل عام. ينتج عن ذلك انعدام روح التعاون وهو ما يضعف أي فرصة جادة للتطوير أو لتحليل المشاكل ويجعل العمل حلبة للصراع. وبالطبع هذا كله ينعكس على أداء المؤسسة ونتائجها.

سابعاً: الرشوة

أنت موظف أو مدير ولديك سلطة التعاقد مع موردين فتشترط عليهم مبلغا من المال مقابل تزكيتهم. أو مدير وتأتيك طلبات التعيين فتتقاضى من أحد المرشحين مبلغا من المال مقابل تعيينه. أو أنت موظف في مؤسسة خدمية تتعامل مع الجمهور فتتقاضى من طالبي الخدمة مالا مقابل تأدية الخدمة، ومن الناحية الأخلاقية هذه رشوة واستغلال للنفوذ وخيانة للأمانة، ومن الناحية الإدارية أنت تختار من هم ليسوا أهلا للاختيار وتسيء لسمعة المؤسسة مما يجعل الموردين المتميزين يعزفون عن التعامل معها. أما في حالة التعامل مع الجمهور فأنت تجعل المؤسسة تفشل في وظيفتها الأساسية وهي تقديم خدمة جيدة ومراعاة العدل.

ثامناً: الكذب على الموردين

أنت موظف أو مدير في مؤسسة ما وتتعامل مع الموردين وتُصور لهم أنك ستتعامل معهم كثيرا في المستقبل لكي تحصل منهم على أسعار منخفضة بينما أنت لا تنوي التعامل معهم كما تزعم، فمن الناحية الأخلاقية أنت شخص كذاب ومخادع. أو تقبل أن تكون مكان هذا المورد؟ ماذا كنت ستقول عندما تعلم بأنك خدعت؟ ألن تقول في نفسك إن هذا الموظف غير محترم وشخص سيء الخلق؟

ومن الناحية الإدارية أنت تجعل الشركة تفقد مصداقيتها أمام الموردين. العالم المتقدم يتجه نحو العلاقة طويلة الأمد مع الموردين والمبنية على الثقة والاحترام والتعاون وأنت مازلت تعيش في سياسة الحرب مع الموردين. تأكد أن الموردين سيتناقلون أخبار خداع مؤسستك لهم ولن يكونوا على استعداد للتعاون معها وسيفضلون التعامل مع غيرها من المؤسسات المحترمة.

تاسعاً: الكذب على العملاء

يأتيك العميل فتقول له إن طلبه سوف يتم تلبيته في غضون أيام وأنت تعلم أنك لن تستطيع تلبية طلبه إلا بعد أسابيع. ثم يتصل بك بعد أيام فتُقسم له أن المنتج في مراحل

التصنيع الأخيرة بينما أنت لم تبدأ في تصنيعه. ويأتيك عميل آخر فتُصور له أن مواصفات منتجك مناسبة لمتطلباته وأنت تعلم أنها تقل عن متطلباته ،ومن الناحية الأخلاقية أنت شخص كذاب وغشاش في البيع. قد تقول لي: يا أخي هذا من لوازم ترويج البضاعة وهذا أمر معتاد. هل تريد مني أن أقول له إن بضاعتنا لا تصلح له أو أنه لا يمكننا تلبية طلبه في خلال أيام؟ إذن يتركنا ويذهب لغيرنا. أقول لك: إن لم يكن هذا غش في البيع فما هو الغش في البيع؟ هل عندما يخدعك البائع بهذه الطريقة تكون سعيدا وراضيا عن فعله أم تقول أين الأمانة...الناس لا يوثق بهم...ذهبت الأخلاق.

ومن الناحية الإدارية أنت تؤثر سلبا على سمعة مؤسستك وسيكتشف العملاء خداعك بعد مرة واحدة من التعامل وسيخبرون غيرهم من العملاء. وعلى المدى البعيد يؤثر ذلك على مبيعاتك لأن العملاء سيبحثون عن غيرك.

عاشراً: الهدايا

أنت مسئول في موقع ما تأتيك الهدايا من المتعاملين معك بسبب العمل ممن لهم مصالح لديك. هذه الهدايا منها الحقير ومنها الثمين. فيأتيك المرؤوس بآلة منزلية كهدية ويأتيك المورد بجهاز إلكتروني ويأتيك العميل بلوحة فنية ثمينة. وأنت لا تريد أن ترد لهم هدية وتعتبر هذا من قبيل المحبة، ومن الناحية الأخلاقية هذه الهدايا تأخذ صورة الرشوة لأنها تجعلك غير قادر على التعامل بالعدل مع من أهداك، ومن الناحية الإدارية أنت تُخل بميزان العدل في المؤسسة وتجعل المتعاملين معك لا يقومون بواجباتهم بل يحاولون إرضاءك بالهدايا فهذا هو الطريق المختصر للوصول غلى مصالحهم الشخصية.

الحادي عشر: التقييم (التقويم)

أنت مدير ومن مسئولياتك تقييم المرؤوسين بصفة دورية مما يترتب عليه زيادة في أجورهم. عندما تقوم بالتقييم فإنك تعتمد على مشاعرك لحظة التقييم ولا تحاول تذكُر ما فعله المرؤوس من أخطاء وإنجازات. وبالتالي قد تعطي مرؤوسا تقييما ضعيفا لخطأ صغير ارتكبه قبل التقييم مباشرة أو لأنه يناقش الأمور ويريد طرح الأفكار وقد تعطي ذلك الذي يمدحك بما أنت لست له أهل تقييما عاليا، ومن الناحية الأخلاقية هذا ظلم واضح فأنت مسئول عن هذا التقييم وتأثيره على المرؤوسين. المفترض أن يكون التقييم مبنيا على نتائج العمل خلال فترة التقييم كلها وأن يعتمد على الحقائق، ومن الناحية الإدارية أنت تُحبط المخلصين وتجعلهم يفقدون الحماس لأن التقييم غير عادل وغير جاد. وعلى الجانب الآخر

أنت تشجع المنافقين وتتسبب في توليهم المناصب القيادية. كل هذا يؤدي إلى ضعف الأداء وعدم شعور المخلصين بوجود مستقبل وظيفي جيد لهم في هذه المؤسسة.

الثاني عشر: ازدراء المرؤوسين

أنت مدير لمجموعة من المرؤوسين وتتعامل معهم بفظاظة وعدم احترام وقد تستخدم ألفاظا بذيئة. بالطبع أنت تعتبر هذا جزءا من التحفيز للعاملين، ومن الناحية الأخلاقية أنت لا حق لك في ازدراء المرؤوسين ولاحق لك في إهانتهم. هل ترضى أن يكون أسلوب تحفيزك أن يضربك مديرك كلما أخطأت؟ أنت لست بأفضل منهم، ومن الناحية الإدارية أنت تتسبب في خوف العاملين ومحاولتهم إسكاتك بأي وسيلة بغض النظر عن صالح العمل. عندما يخطئ أحدهم فتحدث مشكلة فإن أحدا لن يصدقك القول فيما حدث وبالتالي يضيع الوقت في البحث عن السبب الذي هو معروف أصلا للمرؤوسين.

كما ترى فإن الخلل الأخلاقي يؤدي إلى خلل إداري. وفي النهاية فنحن نعمل لنعيش ومن المهم ألا تقف أمام المرآة بعد أن يكبر سنك ثم تقول «كنت أتمنى أن أرى في المرآة شخصا أحترمه».

7-2 علاقة أخلاقيات العمل بسياسات الإدارة الحديثة

كما ترى فإن أخلاقيات العمل تساعد المؤسسة على اتباع أساليب الإدارة الحديثة والعكس صحيح. فالمؤسسة الأخلاقية تستطيع أن تطبق سياسات مثل (Just in Time) لأنها تستطيع التعاون مع الموردين لتوريد المواد الأولية في الوقت المناسب وتستطيع تكوين فرق عمل وتستطيع الاعتماد على المشغلين لضبط الجودة وتستطيع حل مشاكل المعدات وهكذا. كذلك فإنها تستطيع تطبيق سياسة Total Productive Maintenance أو الصيانة الإنتاجية الشاملة لأن روح التعاون بين التشغيل والإنتاج ستكون متوفرة أصلا وسيكون بإمكانها تكوين مجموعات صغيرة لحل مشاكل المعدات وسيكون لدى المشغلين الحماس لتنظيف المعدات بأنفسهم وهكذا. هذه المؤسسة تستطيع أن تكون لديها سرعة في اتخاذ القرار ومرونة عالية لأنها تستطيع الثقة في المرؤوسين وبالتالي لا تحتاج لأن يتم اعتماد القرار من سلسلة طويلة من المديرين. هذه المؤسسة تستطيع تشكيل فرق عمل لتطوير المنتجات أو الخدمات وتستطيع تكوين تحالفات إستراتيجية Strategic Alliances مع الموردين والمنافسين. إتباع أخلاقيات العمل تساعد كذلك على دراسة المشاكل بالأساليب الحديثة وتطبيق نظم مثل Six Sigma لأنه يمكن الرجوع لبيانات تاريخية دقيقة وصادقة. أما المؤسسة التي لا تكترث

بأخلاقيات العمل فإن كل تلك السياسات لا تكون لها فرص نجاح كبيرة بها. فلا يمكن تطبيق أياً من أساليب التفكير الجماعي مثل عصف الذهن ولا يمكن تشكيل فرق عمل ولا يمكن دراسة المشكلات بناء على بيانات صحيحة ولا يمكن الثقة في أحد.

8-2 الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية

إن من أهم التوجيهات التي ينبغي أن تشملها عملية الرقابة الذاتية هي عملية الفصل بين متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية، في سبيل تحقيق ذلك فلابد من:

1. معرفة كيفية الفصل بين متطلبات العمل ومتطلباتنا (رغباتنا) الشخصية.
2. تأكيد أهمية التركيز على شئون العمل بدلاً من الاهتمامات الشخصية.
3. إدارة المتطلبات والرغبات لدى الموظفين.

بين الحين والحين يتعرض الكثير منا كموظفين إلى مواقف تتعارض فيها مصالح العمل مع مصالحنا الشخصية، ويدخلنا هذا إلى ما يشابه الصراع الداخلي نحو تحقيق رغبتين متعارضتين.

إن ما نحتاجه هنا يتمثل في قاعدة أخلاقية قوية مرجعية تقرر ما هو الأسلوب الذي يجب أن يتبع، واغلبنا يعلم ما الذي يحدث في العديد من المؤسسات العالمية فيما يتعلق بأوامر الشراء على سبيل المثال. وعندما نتعرض لمثل هذه المواقف فلابد من أن نقيم تصرفنا من منطلق الأخلاقيات:

- هل هذا التصرف شرعي؟
- هل ذلك مخالف للقانون أو أنظمة وسياسات الشركة؟
- هل هما متكافئان؟
- هل هو عدل لكل من يهمهم الأمر؟
- هل هو من منطلق أربح أنا..تربح أنت؟
- كيف سيكون شعوري الداخلي حول الأمر؟
- هل سأكون فخوراً بهذا العمل؟
- ما الذي سيحدث إذا نشر هذا الأمر في مجال عملي؟
- ماذا لو علمت أسرتي بهذا العمل؟

ولعل أفضل بوصلة يمكننا إتباعها الحكم على تصرفاتنا في هذه المواقف هو الحديث الشريف "الإثم ما حاك في النفس وكرهت أن يطلع عليه الناس".

وان الاتصال إلى أعلى بحزم والاتصال بالجهات الأعلى الرؤساء ليس في كل الأوقات، وخصوصاً عندما تكون الأمور غير سارة ولكن من حق الرؤساء إحاطتهم بأمور العمل أياً كان نوعها فهم محتاجون إلى اتخاذ قرارات بناءً على ما تزودهم به من معلومات.

عندما تكون المعلومات التي نريد إبلاغ الرئيس بها غير سارة نتردد أحياناً خوفاً من أن يسبب ذلك صداماً أو لوماً لنا، ومن هنا يلجأ الكثير من الموظفين إلى إخفاء بعض المعلومات (إخفاء الحقائق)عن الرئيس، ومن هنا كان لابد لنا من التعرف على السلوك الحازم، والذي كثيراً ما يعتقد بعض الناس أنه من السلوك العدواني..وهو بكل تأكيد خلاف ذلك،وسيتم لاحقاً المقارنة بين السلوك الحازم،السلوك السلبي، والسلوك العدواني.

وفي هذا العصر المتقدم في حضارته وصناعته أصبح العالم المتباعد الأطراف يتقارب ويزداد صغراً بسبب عمق العلاقات واعتماد الناس بعضهم على بعض والمطلوب أن نتعلم مهارة التعامل مع الناس، ونتعلم المبادئ الهامة المتعلقة بمهارات الاتصال، فهي مهارات مهمة في حياة الإنسان وتعتمد عليها سعادته ونجاحه.

وتساعد مهارات الاتصال التي سوف يتم توضيحها في الفصل الثاني عشر وهي نقل المعاني والمشاعر والأحاسيس، بطريقة لفظية أو حركية من شخص لآخر ويحدث الاتصال عادة إلى الإخبار (نقل المعلومات والمشاعر) أو الإقناع، وبعض الأساليب الناجحة في التعامل:

1. الابتعاد عن حب الذات.
2. إظهار اهتمامك بالآخرين.
3. شجع الآخرين للتحدث عن أنفسهم.
4. كن متواضعاً ولا تتعال على الآخرين.
5. اخلق انطباعاً أوليا جيداً عنك لدى الآخرين.
6. لا تنقد أحدا ولو كان منافساً لك.

شروط النقد الناجح

1. أن يتم في سرية مطلقه.
2. قدم نقدك بكلمه رقيقة أو ثناء لطيف.

3. اجعل النقد غير شخصي وقم بنقد التصرف وليس الشخصية.
4. قدم الإجابة الصحيحة.
5. انتقد الخطأ مرة واحده فقط.
6. لا تجابه الشخص بعيوبه ولكن حاول عرضها بطريقة لبقة وغير مباشرة.
7. اختم النقد بطريقة ودية.

وحتى تكون متحدثاً جيداً لابد أن تراعي ما يلي:

1. إن النجاح في العلاقات الإنسانية يعتمد على ما نملكه من مقدرة على التحدث، إضافة إلى ما نملكه من مقدرة على أداء العمل، ابحث عن الناجحين والناجحات من الرجال والنساء، ستجد أن كلا منهم متحدث جيد، والشيء المشترك بين هؤلاء الناجحين ،هو مهارة استخدام الكلمات.
2. إن هناك ارتباطاً شديداً بين إحراز القوة، وبين مهارة استخدام الكلمات، وتزداد قوتك على المواجهة بقدر زيادة قوة الكلمات لديك.
3. إن سعادتنا تعتمد إلى حد كبير على قدرتنا في التعبير عن أفكارنا ورغباتنا وطموحاتنا من خلال التحدث مع الآخرين، وأكثر الذين يسافرون عن عائلتهم، يرون أن أكثر شيء يفتقدونه، ويحسون بأنه ينقصهم، هو الأحاديث البسيطة التي تجري وتتم بين البشر.
4. إن البعض يشعرون بالتعاسة لأنهم عاجزون عن التعبير عن أنفسهم، ويمضون حياتهم وهم يكتمون أفكارهم وانفعالاتهم بداخلهم.
5. حاول أن تنتقي كلماتك، فكل مصطلح تجد له الكثير من المترادفات فاختر أجملها، كما يجب عليك أن تختار موضوعاً محبباً للحديث، وأن تبتعد عما ينفر الناس من مواضيعك، فحديثك دليل شخصيتك.

2-9 الإحباط الوظيفي

على غرار أنفلونزا الطيور انتشر في الآونة الأخيرة مرض أنفلونزا الإحباط الوظيفي والذي يصيب موظفي كل القطاعات سواء أكانت الحكومية أو الخاصة وتختلف أسباب الإصابة باختلاف المزاج الإداري لدى كل من المديرين أو الموظفين وفي بعض الأحيان مجالس إدارة الشركات والمؤسسات.

للأسف أصبحت الشكوى من هذا الفيروس على كل لسان والجميع يشكو منه في كل يوم وفي كل وقت وأصبح من الصعب أن يستمتع الإنسان بوقته ويومه دون أن يتدخل ذلك الفيروس ليعرقل صفاء ذهنه ويدمر مزاجه وتبدأ الشتائم والألفاظ اللائقة وغير اللائقة تكال لإدارة المؤسسة والمدير المباشر.

وفي نفس السياق أذكر أن موظفا في إحدى المؤسسات جاء لمديره العام وأخبره بكل قسوة أنه في كل صباح يطلب من أبنائه جميعا أن يدعوا عليه وعلى أهله وأنه على هذه الحالة طيلة سنوات مضت بسبب موضوع إداري يشعر أنه ظلم فيه.

أسئلة الفصل الثاني

س1: ما هي مصادر أخلاقيات العمل؟

س2: ما هي وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة؟

س3: ما هي أساسيات أخلاقيات العمل؟

س4: عدد مواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة؟

س5: أعط أمثلة على أخلاقيات العمل في الدول المتقدمة؟

ضع دائرة حول الإجابة الصحية في الأسئلة التالية:

1. **من مصادر الأخلاقيات هي:**
   أ. العائلة والتربية البيتية.
   ب. ثقافة المجموعات العالمية.
   ج. أ+ ب.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
2. **من وسائل ترسيخ أخلاقيات المهنة:**
   أ. تنمية الرقابة الذاتية.
   ب. أنظمة وتعليمات المنظمة.
   ج. أ+ ب.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
3. **تتضمن العلاقة مع الموردين:**
   أ. أن تطلب من الموردين تقديم أسعار أفضل وجودة أفضل.
   ب. أن تطلب منهم تعديل أساليب عملهم أو التكنولوجيا التي يستخدمونها. للوصول إلى الجودة المطلوبة.
   ج. أ+ ب.
   د. جميع ما ذكر صحيح.

4. **من أسباب الانهيارات الأخلاقية للشركات والمؤسسات غير الهادفة للربح:**
   أ. الضغوط التي يفرضها بعض المديرين على الشركة ليستمروا في مناصبهم.
   ب. الخوف والصمت إزاء تجاوزات الكبار في المؤسسة.
   ج. وجود مجلس إدارة قوي تمزقه الخلافات والصراعات.
   د. أ+ ب.
   ه. جميع ما ذكر صحيح.
5. **من أساسيات أخلاقيات العمل:**
   أ. عدم وجود تضاد في المصالح Conflict of Interest.
   ب. عدم الغش والخداع والكذب.
   ج. أ+ ب.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
6. **من المواقف لها علاقة بأخلاقيات العمل وأخلاقيات الإدارة:**
   أ. الوعود.
   ب. الأولويات.
   ج. التوظيف.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
7. **في سبيل تحقيق متطلبات العمل والمتطلبات الشخصية، فلابد من:**
   أ. معرفة كيفية الفصل بين متطلبات العمل متطلباتنا (رغباتنا) الشخصية.
   ب. تأكيد أهمية التركيز على شئون العمل بدلاً من الاهتمامات الشخصية.
   ج. إدارة المتطلبات والرغبات لدى الموظفين.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
8. **عندما نتعرض لأي من المواقف فلابد من أن نقيم تصرفنا من منطلق الأخلاقيات:**
   أ. هل هذا التصرف شرعي.
   ب. هل ذلك مخالف للقانون أو أنظمة وسياسات الشركة.

ج. هل هو عدل لكل من يهمهم الأمر.

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. من أساسيات أخلاقيات العمل:

أ. تقبل الهدايا.

ب. الرشوة.

ج. السرقة.

د. لا شيء مما ذكر.

10. من أساسيات أخلاقيات العمل:

أ. عدم التفرقة في التوظيف والترقية والتدريب وأي معاملة في العمل بناء على لون أو نوع أو ديانة أو أصل العامل أو المتقدم للعمل.

ب. عدم التفريق في التعيين والترقيات وخلافه بناء على وجود إعاقة غير مؤثرة في العمل.

ج. الصدق والدقة في التقارير.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة:

1. أ
2. ج
3. ج
4. أ
5. ج
6. د
7. د
8. د
9. د
10. د

مراجع الفصل الثاني

1. ابن تيمية، ت السياسة الشرعية، قديم محمد المبارك، دار الكتب العربية، بيروت.
2. ابن مسكويه، تهذيب الأخلاق وتطهير الأعراق، تقديم حسن تميم، دار مكتبة الحياة للطباعة والنشر، بيروت.
3. أحمد الشرباحي، موسوعة أخلاق القرآن، ط1، دار الرائد العربي بيروت، 1407هـ/ 1987م.
4. أخلاقيات الخدمة العامة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ترجمة حمد القريوتي، مطابع الدستور التجارية، عمان، 1984م.
5. الراغب الأصفهاني، المفردات في غريب القرآن، ط 1، تحقيق وضبط محمد خليل عيتاني، دار المعرفة، بيروت لبنان، 1418هـ 1998م، مادة خلق، ص 164.
6. صلاح الدين فهمي، الفساد الإداري كمعوق لعمليات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، مركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، 1412هـ.
7. عبدالكريم زيدان، أصول الدعوة، ط 3، دار الوفاء للطباعة، مصر، 1408هـ / 1987م.
8. عبدالله بن سيف الأزدي، فصول من الأخلاق الإسلامية، ط 1، دار الأندلس، 1420هـ/ 2000م.
9. عبدالله قادري، الإسلام وضرورات الحياة، ط 3، دار المجتمع.
10. عز الدين التميمي، العمل في الإسلام، دار عمان، الأردن.
11. عمر الأشقر، نحو ثقافة إسلامية أصيلة، ط 1، دار النفائس: عمان، 1421هـ / 2000م.
12. القاموس المحيط، الفيروز أبادي.
13. لسان العرب، ابن منظور.
14. محمد بن صالح العثيمين، ت مكارم الأخلاق، رتيب خالد ابوصالح، ط 1، 1417هـ/ 1996م.
15. محمد موسى، الأخلاق في الإسلام، ط 2، العصر الحديث بيروت، 1412هـ / 1991م.

16. مصطفى العدوى، فقه الأخلاق والمعاملات، ط 1، دار ماجد عسيري، جده 1419هـ/ 1999م.
17. مقداد يالجن، التربية الأخلاقية الإسلامية، ط 1، دار علم الكتاب، الرياض 1412هـ/ 1992م.
18. نذير حمدان، ط 1، الأخلاق الإسلامية، دار القبلة للثقافة الإسلامية، جـدة، 1410هـ/ 1990م.

الفصل الثالث

قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل

المقدمة
3-1 العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر المعاصر
3-2 تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات
3-3 القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي
3-4 تصنيف القيم الأخلاقية
3-5 أنواع حسن المعاملة
أسئلة الفصل الثالث
مراجع الفصل الثالث

الفصل الثالث

قيم الفرد والمنظمات وأخلاقيات العمل

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- معرفة العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر المعاصر.
- تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات.
- معرفة القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي.
- تعريف الأخلاق عند المفكرين المسلمين.
- أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي.
- تصنيف القيم الأخلاقية.

المقدمة

يقوم المنهج الإسلامي العظيم على تقويم السلوك البشري وتهذيبه وتوجيهه بما يحقق المصلحة الفردية والجماعية وذلك لأن الإنسان بطبعه خلق ضعيفاً هلوعاً، وقد كان النبي عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم أعظم الناس خلقاً وأحسنهم سلوكاً، وقد وصفه المولى ﷻ بقوله: ﴿ وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ ﴾ [القلم: 4].

والنبي الكريم ﷺ جعل من الأخلاق الفاضلة والقيم النبيلة طريقاً فسيحاً لدعوته، فقال "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق"، كما أن الله جل وعلا جعل تغيير أحوال الأمم رهناً بتغيير أخلاقها وسلوكياتها كما في قوله تعالى: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ ﴾ [الرعد: 11]

وإذا كان هناك عدد من الصفات الأخلاقية التي ينبغي على الفرد المسلم التحلي بها في التعامل مع الآخرين فإن الالتزام بهذه الصفات في مجال العمل يكون أوجب وأهم، ذلك لأن العمل هي محور علاقة مباشرة بين الفرد ومن حوله ممن يتعاملون معه من الزملاء والرؤساء والمرءوسين والمستفيدين من عمله من محتاجين وعملاء.

وتؤدي القيم الفاضلة التي يعتنقها الفرد المسلم المستمدة من عقيدة التوحيد ومبادئ الشريعة دوراً أساسياً في التأثير على سلوكه ونشاطاته بل وممارساته اليومية، ومن هذا المنطلق فإن قيمنا هي أهم ما يميز شخصياتنا، فهي تؤثر على سلوكنا والأشخاص الذين نثق بهم والرغبات التي نلبيها، وكذلك الطريقة التي نستثمر بها أوقاتنا وجهودنا، وعلى جميع مظاهر حياتنا، بل إن قيمنا هي التي توجهنا للطريق القويم في الأوقات الحرجة حين تتفرق بنا السبل وتتقاذفنا الضغوط وأمواج الحياة.

والقيم تعبر عن المعتقدات الأساسية للفرد، وهي التي تحدد له ما يجب أن يفعله أولا يفعله، وما هو صحيح أو خطأ أو حق أو باطل أو اختصاراً هي التي توجه أخلاقنا وسلوكياتنا في التعامل مع الأشياء أو مع الآخرين من حولنا.

وإن لمظاهر السلوك الإنساني الذي يسلكه الفرد وهو يؤدي مهنته التي يزاولها علاقة وطيدة بين قيمه التي يعتنقها من جهة وبين قيم المنظمة التي يعمل فيها ويطبق فلسفتها من جهة أخرى، وبين قيم المجتمع الذي يعيش فيه كل من الفرد والمنظمة من جهة ثالثة.

وقد تصدى مجموعة من العلماء والباحثين في شتى الحقول العلمية والمعرفية في علم النفس والاجتماع وعلم الأجناس البشرية والإدارة إلى قضية القيم ومحاولة فهمها لتفسير السلوك الإنساني وما يصدر عنه من ممارسات صحيحة أو خاطئة نتيجة للقيم أو الموروثات التي يحملها الفرد ويؤمن بها.

وفي هذا الفصل سنتعرض بإيجاز للعلاقة بين قيم الفرد والمنظمات وتأثيرها في بناء أخلاقيات العمل من منظور الفكر المعاصر والإسلامي، وينقسم هذا الفصل إلى محورين رئيسين نجملهما فيما يلي:

أولاً: العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر المعاصر.

ثانياً: القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي.

ثالثاً: أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي.

محاولين أن نكشف عن ثلاثة أنواع من القيم الأخلاقية وأولها القيم الأخلاقية التي يجب أن يتحلى بها كل مسلم ثم نوضح مجموعة القيم الأخلاقية المرتبطة بالعمل والتي يجب أن يحرص عليها جميع أصحاب المهن بصرف النظر عن نوع العمل، وأخيراً نوضح أن لكل مهنة مجموعة من القيم الأخلاقية الخاصة بأصحاب هذه العمل وتأخذ طابع الخصوصية

والأهمية ونستعرض على سبيل المثال القيم الأخلاقية للقيادات الإدارية كمثال على القيم الأخلاقية الخاصة.

1-3 العلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور الفكر المعاصر

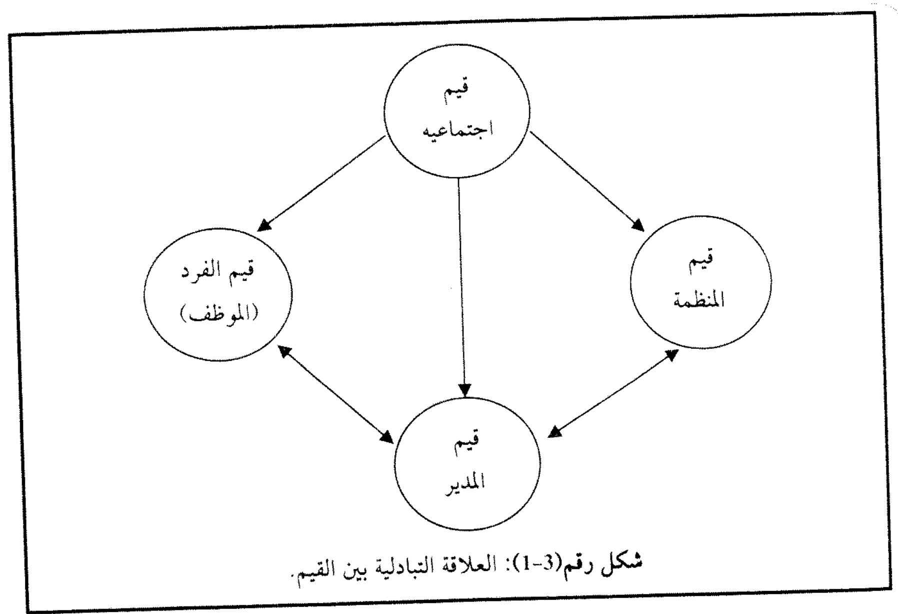
يمكن اعتبار عقد السبعينات من القرن العشرين الماضي فترة الاهتمام بأخلاقيات العمل وقد تزايد اهتمام الدارسين الأكاديميين واهتمام الحكومات في الدول الغربية في هذه المسألة اهتماماً كبيراً، ومن الناحية التاريخية فإن الاهتمام الشعبي بسلوك الموظفين الحكوميين وقضاياهم كان موجوداً دائماً في مختلف الدول الغربية ولا سيما في الولايات المتحدة الأمريكية حتى أن بعض الحكومات عكفت على وضع التشريعات الجديدة التي تضبط أخلاقيات العمل الحكومي.

وترجع بداية الاهتمام بالأخلاقيات إلى الثلث الأخير من القرن العشرين حين بدأ يظهر بقوة على السطح ما يسمى بأخلاق القيم عند أصحاب فلسفة القيم من أمثال ماكس شيلر (1874 – 1951م) ورينيه لوسن (1880 – 1954م) ولوى لافل (1887 – 1951م)، ويرى هؤلاء أن القيمة وهي موضوع الميول والرغبات والتقديرات تؤلف ميداناً مستقلاً تماماً عن ميدان الوجود وتؤسس أحكاماً خاصة تتعلق بالتقدير مردها إلى الانفعال ولا ترجع إلى العقل،وهي في جوهرها خلق ومثل أعلى.

وتتمثل قيم المنظمة في الفكر الغربي فيما يسمى بالثقافة التنظيمية، وهو مفهوم لم يجد طريقه في الدراسات التنظيمية بصورة واضحة ومميزة إلا في نهاية السبعينات من القرن العشرين الماضي، وعلى رأس الباحثين الذين تناولوا هذا المفهوم "جامست" الذي تتبع موضوع الثقافة التنظيمية والتي هي تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ داخل المنظمات والتي تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمرءوسيهم ومنظماتهم.

ويربط ماكس شيلر (1874 – 1928م) بين الأخلاق والقيم، ويرى أن القيمة الأخلاقية مرتبطة بسلم القيم فالفعل يكون خيراً إذا حقق قيمة إيجابية، وإذا حقق قيمة عليا ويكون شريراً إذا حقق قيمة سلبية أو قيمة دنيا والقيمة توجد في ذاتها حتى لو لم تتحقق في العالم المحسوس، وبذلك يعتبر شيلر أن الأخلاق هي تطبيق للقيم على الطبيعة فمن كانت قيمه عالية سامقة فإن سلوكه المترتب عليها يعبر عن أخلاق مميزة والعكس كذلك صحيح.

وهذه القيم قد تكون فردية أو مهنية، وقد تكون عامة كقيم المنظمة والمجتمع، وكلها تكون ذات علاقة تبادلية بحيث يؤثر كل منها على الآخر كما أوضحها دارن شميدت وباري بونز في دراستهما على النحو التالي:

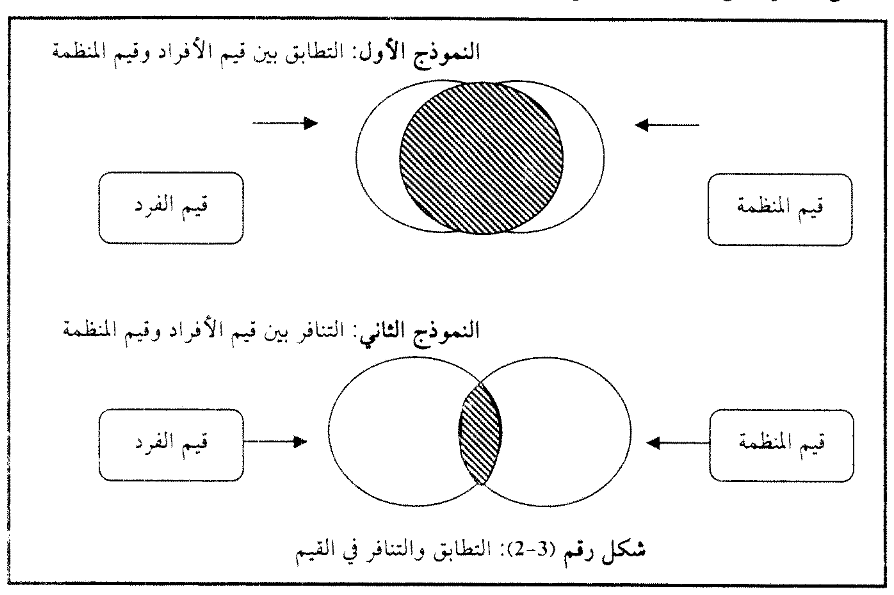


شكل رقم(3-1): العلاقة التبادلية بين القيم.

ويلاحظ أن قيم المجتمع ذات تأثير مباشر على قيم الفرد والمنظمة، إلا أن القيم المشتركة بين المنظمة والأفراد تعتبر ذات مصدر أساسي لفاعلية الفرد والمنظمة على حد سواء.

وقد بين جوليان فيليب وآلان كنيدي أنه عندما تكون توجيهات وقرارات أول رجل قيادي في المنظمة منسجمة ومتسقة مع القيم السائدة في منظمته سوف يلتزم جميع الموظفين بهذه القيم، ولكن عندما يتصرف هذا القيادي بما يخالف هذه القيم السائدة فيصبح الموظفون في حالة من التناقض والإرباك وتتلاشى القيم المشتركة بينهم.

ويمكن التعبير عن هذه الفكرة من خلال النموذجين التاليين:



شكل رقم (3-2): التطابق والتنافر في القيم

وهذا يعني أنه كلما ازدادت المساحة المشتركة بين قيم المنظمة وقيم الأفراد، كلما كان ذلك أدعى لتطابق القيم بينهما وأدعى إلى المزيد من الولاء والنجاح والعمل على تحقيق الأهداف الكلية التي تدفعها قيمة مشتركة والعكس كذلك صحيح.

وقد بين شميدت وبوزنر أن الاختلاف في قيم الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها يؤدي إلى تصادمات في المنظمة، إلا أن بعض هذه التصادمات من الممكن معالجته بفاعلية إذا تفهم الأفراد قيم منظماتهم وتجاوبوا معها.

وقيم المنظمة هي عبارة عن ثقافتها التي تتجسد في طبيعتها المادية والفنية والتنظيمية والجوانب التي تتصل بالموارد البشرية وتتمثل هذه القيم فيما يلي:

1. **تحقيق الأهداف**: إن قيم أي منظمة إنتاجية كانت أو خدمية هي مجموع رؤى مؤسسيها ورسالتهم وأهدافهم الفردية وأهداف المنظمة ،فالقيم الأساسية لأي منظمة هي تحقيق أهداف مؤسسيها.
2. **الاستقرار**: حيث إن المنظمة تعمل على الموازنة بين العوائد الكبيرة للمنظمة وبين استقرارها وعدم تعرضها للمخاطر الشديدة.

3. **النمو**: إن المنظمات الملتزمة بالنمو أكثر ميلاً إلى إعطاء قيمة أكبر للإبداع والمخاطرة والربح القليل والقدرة العالية على الإنتاج.
4. **الاستقلالية**: إن من طبيعة المنظمة إعطاء الاستقلالية قيمة ووزناً، وتسعى المنظمة إلى تدعيم استقلالها وتقرير مصيرها.
5. **السلطة**: تعطي كل المنظمات قيمة للسلطة وتخصص لها مكاناً في هيكلها التنظيمي.
6. **التعاون**: وللتعاون الإرادي للفرد قيمة كبيرة في كل المنظمات، والتعاون الفردي دليل واضح على الالتزام بالوظيفة والمنظمة.

3-2 تأثير القيم الأخلاقية على أداء الأفراد والمنظمات

لا شك في أن للقيم دوراً بارزاً في تشكيل وتجسيد ثقافة المنظمة، كما أن لهذه القيم تأثيراً ملموساً على أداء الأفراد سواء أكانت هذه القيم من موروثات الأفراد أنفسهم أو منظماتهم، ولكن مما لاشك فيه أيضاً أن قيم المنظمة تؤثر تأثيراً كبيراً على مخرجات الأعمال التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة بما يؤثر سلباً أو إيجاباً على قيمهم الذاتية.

وقد أوضح مندل وجوردان بأن قائمة القيم الإدارية تستعمل بوجه عام كأداة فهم أعمق بين المدير وموظفيه فيما يتعلق بالأساس المنطقي للعمل وفق أسلوب معين، ويمكن استخدام قائمة القيم الإدارية كأداة لحل المشكلات حيث تمكن المديرين والموظفين على التركيز على أوجه الاختلاف والتشابه في قيمهم، فتمكن المدير من تغيير أسلوبه الإداري بما يتلاءم مع قيم الموظفين وذلك لتحسين أدائهم.

إن أداء الفرد يكون منسجماً ومتسقاً مع قيمه، فعلى سبيل المثال فإن الأفراد الذين يحملون قيم الاستقلالية في العمل سيعملون على نحو يحقق تلك الاستقلالية، وإذا عجز الموظفون عن تحقيق الحافز المادي ذي القيمة لديهم وذلك من خلال العمل، فإن نوعية الأداء سوف تنخفض، وحين تكون قيم الموظف شبيهه بقيم الموظفين الآخرين في نفس مجموعة العمل فإن ذلك يدفعه للتفاعل معهم في عدة طرق إيجابية، وبالتالي سوف يرتفع ويتحسن أداؤه لعمله، وفي المقابل فإن الموظف الذي يرى أنه على خلاف في القيم مع مجموعته يتصرف بنحو مختلف ودائماً يؤدي هذا الشعور بالاختلاف إلى الصراع، وحين يقع الصراع يقل الانجذاب نحو المجموعة ويتوقف، وبالتالي يتدنى ويسوء الأداء.

ويوضح شميدت وبوزنر بأن على المنظمات أن توضح قيمها للعاملين فيها وخاصة العاملين في المستوى التنفيذي، حيث العمل اليومي الذي يؤدى وذكر بأن المشاكل المرتبطة

بتدني الإنتاجية هي نتيجة لضعف الاتصالات من توضيح قيم المنظمة بين الإدارة والموظفين والعمال الذين يقومون بأداء الأعمال التنفيذية.

3-3 القيم الأخلاقية للفرد والمنظمة من منظور الفكر الإسلامي

الإسلام هو دين الأخلاق الفاضلة والسمو بالإنسان من نفق الرذائل المظلم إلى نور الإيمان والفضائل، ولقد عمل الإسلام على ضبط الغرائز وتركيزها وترويضها وتنظيمها في قواعده وأصوله الكلية كأساس لتهذيب سلوك النفس البشرية في عبادتها لله ﷻ وفي تعاملها مع الناس أفراداً وجماعات ويتجلى ذلك في قول الله تعالى: ﴿وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّاهَا (٧) فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَاهَا (٨) قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّاهَا (٩) وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّاهَا﴾ [الشمس: 7- 10].

والأخلاق في الإسلام ليست تعبيراً خيالياً وإنما هي منهج واقعي يستمد قيمه من صميم واقع الإنسان بحسبانه أحد أفراد المجتمع، وهي تظهر في مستويين فردي واجتماعي، وهي تؤكد حرية الإنسان وإرادته في الاختيار وتحمل المسئولية، فالفرد مسئول عن عمله واع لشخصيته محقق للنفع العام لمجتمعه بأسره.

وقد أخبرنا الرسول ﷺ أنه بعث ليتمم مكارم الأخلاق، وفي هذا معنى تعميمها على الفرد وعلى المجتمع حاكماً ومحكوماً مديراً وموظفاً، وهي تعبر عن منهج متجانس يقوم على التوازن والتكامل بين الفرد والجماعة فيكون الإنسان فردياً في الفكر واجتماعياً في العمل.

وقد أقر القرآن الكريم مفهوم الأخلاق في جانبين متكاملين المعرفة والسلوك، فالمعرفة هي الناحية النظرية، وقد أورد القرآن منها 763 آية، والسلوك هو الناحية العملية، وقد أورد فيها 741 آية، وبذلك تكون جملة الآيات التي رسمت منهج الأخلاق في القرآن 1504 آية، وبالتالي فهي تمثل ما يقارب ربع آيات القرآن.

وقد أثنى النبي ﷺ كثيراً على حسن الخلق وكان يستعيذ من سوء الخلق، وقد وردت أحاديث كثيرة تحث المسلمين على التحلي بالأخلاق الفاضلة، ومن ذلك ما أخرجه البخاري في صحيحه من حديث عبدالله بن عمر رضي الله عنهما أن النبي ﷺ كان يقول «إن من خياركم أحسنكم أخلاقاً»، وفي رواية «إن من أحبكم إليَّ أحسنكم أخلاقاً».

وقال النبي ﷺ في الحديث الذي رواه جابر ؓ «إن من أحبكم إليَّ وأقربكم مني مجلساً يوم القيامة أحسنكم أخلاقاً».

وأخرج الأمام أحمد في مسنده من حديث أبي هريرة أن رسول الله ﷺ قال «ألا أنبئكم بخياركم، قالوا بلى يا رسول الله قال خياركم أطولكم أعماراً وأحسنكم أخلاقاً».

وقد رسم الإسلام للأخلاق منهجاً واسعاً مرناً ميسر التطبيق في مختلف العصور والبيئات وجعل إطار القيم الأخلاقية واسعاً رحباً يحقق الحرية الشخصية ويتقبل الجهود الفردية، ومع ذلك فقد أقام كثيراً من الضوابط التي تقف حاجزاً منيعاً ضد الظلم والشر والفوضى وجعل الإسلام من شعائر العبادات قوة دافعة ذاتية لتنمية الخلق الفاضل وحراسته من نوازع وضعف النفس البشرية.

ويعد الإمام علي بن أبي طالب أول من صاغ المفهوم القرآني عن الأخلاق في نظرية شاملة، وأهم مفاهيم الأخلاق عنده التوافق التام بين عقيدة المرء وقوله وفعله، وعنده أن العقيدة هي الأساس الذي يستند إليه المرء في قوله وعمله، فإذا سلمت من الناحية الأخلاقية سلمت الأقوال والأفعال، ويرى ضرورة الانسجام بين العقيدة والسلوك، ومن حكمه الأخلاقية قوله ما أصعب اكتساب الفضائل، وما أيسر إتلافها، وما أصعب على من استعبدته الشهوات أن يكون فاضلاً، ويقول أحذر كل عمل يرضاه صاحبه لنفسه ويكرهه لعامة الناس.

3-3-1 تعريف الأخلاق عند المفكرين المسلمين

يقول الإمام أبو الحسن الماوردي: "إن الأخلاق غرائز كامنة تظهر بالاختيار، وتقهر بالاضطرار، وللنفس أخلاق تحدث منها بالطبع، ولها أفعال تصدر عنها بالإرادة، فهما حزبان لا تنفك النفس منهما، أخلاق الذات وأفعال الإرادة، فأما أخلاق الذات فهي من نتائج الفطرة، وسميت أخلاقاً لأنها تصير كالخلقة والإنسان مطبوع على أخلاق قل ما حمد جميعها أو ذم سائرها، وإنما الغالب أن بعضها محمود وبعضها مذموم.

ويرى الإمام علي رضي الله عنه أن الأخلاق هي الوسط بين طرفين اليمين والشمال كلتاهما مضلة، والطريق الوسطى هي الجادة عليها يقوم الكتاب وآثار النبوة.

وتنقسم الأخلاق إلي نوعين رئيسين هما الأخلاق الفاضلة والأخلاق السيئة، وقد أشار إليهما النبي ﷺ في حديث الأخلاق الجامع الذي أخرجه الإمام أحمد من حديث رافع أن النبي ﷺ قال «حسن الخلق نماء وسوء الخلق شؤم، والبر زيادة في العمر والصدقة تمنع ميتة السوء».

وبناء على ذلك فقد سمى العلماء الأخلاق الفاضلة بالفضائل والأخلاق السيئة بالرذائل، وقال الشاعر:

وما هذه الأخلاق إلا طبائع   فمنهن محمود ومنها مذمم

وقال الماوردي: إن الأخلاق نوعان، غريزية طبع عليها الإنسان ومكتسبة تطبع لها، وقال بعض الحكماء إن قواعد الأخلاق الفاضلة أربع يتفرع عنها ما سواها من الفضائل، وهي العقل والنجدة والعفة والعدل، وعرف الفضائل بأنها توسط محمود بين رذيلتين مذمومتين من نقصان يكون تقصيراً أو زيادة تكون سرفاً، فالعقل واسطة بين الدهاء والغباء، والحكمة واسط بين الشر والجهالة، والسخاء واسطة بين التقتير والتبذير والشجاعة واسطة بين الجبن والتهور، والعفة واسطة بين الشره وضعف الشهوات، والتواضع واسطة بين الكبر ودناءة النفس".

3-3-2 أخلاقيات العمل من منظور الفكر الإسلامي

توج الإسلام العلاقة الإنسانية بين الفرد والجماعة برباط متين وعمل على تربية الفرد المسلم والجماعة المسلمة والقيادة المسلمة والمجتمع المسلم كل حسب واجباته ونشاطه إلى أن تسود النظرة التعاونية والشمولية فتتحقق مصالح وأهداف الفرد والجماعة والمنظمة والمجتمع في ظل التعاون والتراحم والتكامل والتكافل وذلك بخلاف ما يحدث في المجتمعات الغربية من تصارع وتنافر بين الفرد والمنظمة والفرد والمجتمع والحاكم والمحكوم والعمال والإدارة ومنظمات ونقابات العمال والمهنيين ومنظمات الأعمال والمصانع والنساء والرجال والسود والبيض... الخ.

ولقد حصن الإسلام الوظيفة العامة من الفساد بإرساء قاعدتي القوة والأمانة حيث ورد في القرآن الكريم، قوله تعالى: ﴿إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِيُّ ٱلْأَمِينُ﴾ [القصص: 26] فقصر إسناد الوظائف إلى من تتوفر فيه القوة وهي الإحاطة الشاملة بمهارات ومتطلبات أداء الوظيفة العامة والأمانة والخشية والخوف من الله وأداء الشعائر التعبدية بحيث تطمئن لأمانة الموظف العام لأداء مصالح الرعية المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها.

وتظهر المشكلة الأخلاقية في الوظيفة العامة حين يقدم الموظف مصالحه الخاصة على المصالح العامة أو عندما يستغل الموظف وظيفته لتحقيق مصالح شخصية ذلك لأن كل ذلك يؤدي إلى فقدان أو ضياع ثقة الجمهور بأجهزة الخدمة المدنية، وهنا تبدو أهمية تعميق الإسلام لمفهوم الأمانة.

ويقصد بأخلاقيات العمل الأحكام القيمية التي تتعلق بالأفعال الإنسانية من ناحية أنها خير أو شر، والسلوك الأخلاقي هو السلوك الذي عمل به المجتمع وأقره ويتكون هذا السلوك من مجموعة من القواعد التي تبين للأفراد كيف يتصرفون في الحالات والمواقف التي تعرض لهم دون أن يخالفوا في ذلك العرف السائد في مجتمعهم.

والعمل كعمل تتطلب من العاملين فيها سلوكاً لابد أن يكون موافقاً للقواعد الأخلاقية المتفق عليها في العمل تحددها غالباً اللوائح والقوانين المنظمة لمزاولة العمل، وتكون مستمدة من الأخلاق والمبادئ الإسلامية الفاضلة التي أرسى قواعدها الإسلام في القرآن الكريم والسنة المطهرة وفي أقوال الحكماء من علماء المسلمين وفقهائهم.

4-3 تصنيف القيم الأخلاقية

يمكن تصنيف القيم الأخلاقية المهنية إلى ثلاث مجموعات رئيسة:

1-4-3 مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم بغض النظر عن العمل الذي يزاوله

بحسبانها صفات أخلاقية عامة مرتبطة بالفرد أينما كان موقعه في العمل وتعمل هذه القيم الأخلاقية على تحسين بيئة التعامل بين الناس وتسمو بهم إلى الحياة الطيبة التي ذكرها الله تعالى بقوله: ﴿ مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴾ [النحل: 97] ومن أهم هذه القيم الأخلاقية ما يلي:

1. **التقوى:** وتقوى الله ﷻ أعظم وأنفع وأجل القيم على الإطلاق وهي مفتاح سعادة المسلم في الدنيا والآخرة وقد ربطها النبي ﷺ بحسن الخلق في الحديث الذي أخرجه الإمام أحمد عن أبي هريرة أنه ؓ قال: «أتدرون أكثر ما يدخل الناس الجنة تقوى الله وحسن الخلق».
2. **الأمانة:** وهي مفتاح الإيمان إذ لا إيمان لمن لا أمانة له ولا دين لمن لا عهد له كما ورد في الحديث الذي أخرجه أحمد من حديث أنس بن مالك ، وقال على بن أبي طالب ؓ أداء الأمانة مفتاح الرزق وفي هذا ربط عميق بين أداء الأمانة وأخلاق العمل وقال الشاعر:

إذا أنت حملت الخؤون أمانة   فإنك قد أسندتها شر مسند

3. **الصدق:** وأرفع درجاته أن يصدق المرء مع ربه كما قال تعالى: ﴿ فَلَوْ صَدَقُوا۟ ٱللَّهَ لَكَانَ خَيْرًا لَّهُمْ ﴾ [محمد: 21] ويليه الصدق مع الناس كما قال المصطفى ﷺ: «وما يزال الرجل يصدق ويتحرى الصدق حتى يكتب عند الله صديقاً».
4. **البشاشة وحسن التعامل مع الآخرين:** والبشاشة هي أول الطريق لإرضاء الآخرين وإدخال السرور في نفوسهم وقد ذكر النبي ﷺ أحاديث كثيرة في هذا الجانب منها قوله: «تبسمك في وجه أخيك صدقة» وقال ﷺ: « لا تحقرن من المعروف شيئاً ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق».

وهذا الحديث يدل على أن أدنى المعروف هو البشاشة والابتسامة فإذا فقدت فهذا يعني أن الإنسان قد ترك المعروف وقال علي بن أبي طالب ؓ البشاشة حبالة المودة وقديما قال الشاعر:

وما اكتسب المحامد طالبوها   بمثل البشر والوجه الطليق

وقال بعض الحكماء: الوجه البشوش شمس ثانية.

5. **الرقابة الذاتية:** أرسى الإسلام أهم نوع من أنواع الرقابة وهي الرقابة الذاتية التي تعتمد على يقظة الضمير وصحوته وربط ذلك الضمير الحي بخالقه في السر والعلن حيث ورد في الحديث المتفق عليه أن النبي ﷺ حينما سئل عن الإحسان قال: «لأن تعبد الله كأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك».

وهذا النوع من الرقابة الوقائية التي تحول دون وقوع الخلل والانحراف هي أسمى وأمثل نوع من أنواع الرقابة وهي صمام الأمان ضد الفساد والحيلولة دون وقوعه.

والمتتبع لحركة التطوير الإداري في المنظمات الإدارية الغربية يلاحظ أنها نجحت في إحداث نقلة نوعية وكمية في مستوى الإنتاج من خلال تنمية المهارات الإنتاجية للعاملين وإدخال الأساليب والمعدات التكنولوجية الحديثة لكن هذه المنظمات لا تزال عاجزة عن مكافحة الفساد الإداري ولذلك فلا تستطيع الأجهزة الرقابية الداخلية أو الخارجية اكتشافه أو ضبطه لأن ذلك يتعلق بضمائر العاملين حين يقبلون الرشوة ويمارسون المحسوبية ويسيئون إلى جهود الخدمة ويستقلون الوظيفة العامة والمال العام. ولذلك فإن التشريع الإسلامي قد اهتم بهذا الجانب من السلوك الإنساني حيث اعتبر مراقبة الله في السر والعلن هي أعلى درجات الإيمان وهي الإحسان.

2-4-3 مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالعمل أياً كان نوعها أو درجتها أو شاغلوها

بحكم أنها قيم أخلاقية مستمدة من العمل الصالح كفريضة إسلامية، وهذه القيم الأخلاقية لا تختص بمهنة دون أخرى، وقد وضع الإسلام منهجاً وقائياً مليئاً بالقيم والضوابط الحازمة لوقاية الفرد من الانزلاق في الفساد لحماية مصالح الفرد والمنظمة والمجتمع، وقد شرع الإسلام مجموعة من القيم الأخلاقية والضوابط الشرعية لحماية عنصر العمل ليكون عنصراً منتجاً ومحصناً من الفساد، وتتمثل هذه القيم الأخلاقية فيما يلي:

1. **العمل عبادة:** العمل فريضة تعبدية مطالب المسلم بأدائها حيث يقول الله ﷻ: ﴿ وَقُلِ ٱعۡمَلُواْ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمۡ وَرَسُولُهُۥ وَٱلۡمُؤۡمِنُونَۖ ﴾ [التوبة: 105]، فالمسلم في أي موقع عمل شريف يؤدي عملاً يكتسب منه رزقه سواء كان هذا العمل فكرياً أو حرفياً إنما هو يعبد الله في هذا الموقع الذي يعمل فيه، وفي السيرة النبوية كثير من الشواهد التي تدل على اهمية العمل في الإسلام، ومن هذه الشواهد جاء رهط للرسول ﷺ يخبرونه أن أحد أصحابهم يصلي الليل ويصوم النهار، فقال الرسول ﷺ «أيكم يكفيه طعامه وشرابه؟ فقالوا كلنا يا رسول الله قال ﷺ: كلكم أعبد منه».

فالإسلام حض على العمل والإنتاج وعمارة الأرض وطلب الرزق في هذه الحياة، ولم يدعُ إلى الانعزالية والانقطاع عن الدنيا، وإنما أمر أن يملأ الإنسان المسلم يده من الدنيا ويملأ قلبه من الإيمان والآخرة حتى لا تسيطر عليه مادية ومتاع الدنيا، والعمل دليل إيمان المؤمن، فليس الإيمان بالتمني ولكن ما وقر في القلب وصدقه العمل، ولقد اقترن العمل بالإيمان في كثير من الآيات في القرآن الكريم﴿ وَعَدَ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ مِنكُمۡ وَعَمِلُواْ ٱلصَّٰلِحَٰتِ لَيَسۡتَخۡلِفَنَّهُمۡ فِي ٱلۡأَرۡضِ كَمَا ٱسۡتَخۡلَفَ ٱلَّذِينَ مِن قَبۡلِهِمۡ ﴾ [النور: 55].

2. **العمل مقياس للتفاضل في الإسلام:** لقد أرسى الإسلام ميزان العمل للمفاضلة بين الناس وألغى الموازين الأرضية التي تعتمد على النسب والثروة والجاه في تفاضل الناس وإنما جعل الناس سواسية يتفاضلون بالعمل (لا فضل لعربي على أعجمي ولا لعجمي على عربي ولا لأحمر على أسود ولا أسود على أحمر إلا بالتقوى). فقيمة ومنزلة المسلم في المجتمع الإسلامي بعمله الذي يبذله لا بحسبه ونسبه الذي يدعيه، يقول الرسول ﷺ «ومن أبطأ به عمله لم يسرع به نسبه» ويقول لابنته فاطمة «لا يأتيني الناس بأعمالهم وتأتوني بأنسابكم والله لا أغني عنكم من الله شيئا» فإذا كان ذلك بالنسبة للنسب الشريف

العظيم فأي نسب بعده يدعي الأفضلية. والإسلام هو أول النظم التي أرست قواعد ومعايير الجدارة والكفاءة في العمل وسبق الأنظمة الغربية بأربعة عشر قرناً من الزمن، وهي لا زالت ساعية في تطبيق معايير الجدارة في العمل ولم تستطع أن تطبقها كما طبقها الإسلام وورد في القرآن الكريم ﴿ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ﴾ [القصص: 26] وما أدل على حرص الإسلام على المفاضلة بين الناس على أساس جدارتهم وكفاءتهم حديث الرسول ﷺ «لا يشم رائحة الجنة، قيل من يا رسول الله، قال من ولى رجلاً وهو يعلم أن في الناس خيراً منه». ويحذر الإسلام من اتباع معايير المحسوبية والقرابة في التعيين والمفاضلة بين الناس حيث قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه: (من ولى رجلاً لمودة أو قرابة فقد خان الله ورسوله وجماعة المؤمنين) فأين واقع منظماتنا وسلوك مديريها وموظفيها من هذه القيم العظيمة.

3. **الإخلاص والإتقان في العمل:** حرص الإسلام على تحصين العمل من الفساد مثل الرياء والنفاق وغيره بأن جعل أساس الأعمال النية، وأن تكون مخلصة لله ﷻ كما ورد في الحديث «إنما الأعمال بالنيات وإنما لكل امرئ ما نوى»، وإنما يتجه المسلم في عمله مخلصاً لله ومبتغياً مرضاته، فهو بذلك يصون المصلحة العامة للجماعة والمجتمع فيحمي عمله من جو الفساد والانحراف نحو إرضاء مصلحته الذاتية أو استغلاله لعمله في تحقيق مصالحه الفردية على حساب المصلحة العامة.

ولقد حث الإسلام في تعاليمه المسلم على إتقان عمله والإبداع فيه وليس تأديته في حده الأدنى وإنما على المسلم أن يسعى لارتقاء درجات الإتقان والإبداع في عمله، وعلى الفرد أن يفجر طاقته وملكاته ومهاراته في أداء وإتقان وتطوير عمله، لأن ذلك مدعاة لمحبة الله ومرضاته حيث ورد في حديث الرسول ﷺ «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» ويقول الله ﷻ: ﴿ إِنَّا جَعَلۡنَا مَا عَلَى ٱلۡأَرۡضِ زِينَةٗ لَّهَا لِنَبۡلُوَهُمۡ أَيُّهُمۡ أَحۡسَنُ عَمَلٗا ﴾ [الكهف: 7]، ومما رواه ابن هذيل من الحكم المأثورة عن السلف الصالح في كتابه (عين الأدب والسياسة) (لا تطلب سرعة العمل وأطلب تجويده فإن الناس لا يسألون في كم فرغ منه.. وإنما يسألون عن جودة صنيعته).

والخبرة في العمل مهمة جداً لأنها مفتاح الإتقان فيه وقد وصف الله ﷻ نفسه بأنه حكيم خبير وعليم خبير في مواطن كثيرة من كتابه الكريم، وفي المثل العربي يقال أسأل

مجرباً ولا تسأل حكيماً، ويقال التجربة خير برهان كما يقال ليس الخبر كالمعاينة وقال أحد الشعراء:

يا باري القوس بريـاً ليس يحسنه   لا تظلم القوس إعط القوس باريها

4. **احترام وقت العمل:** لقد أعطى الإسلام أهمية قصوى للوقت وحث المسلم على حسن استغلال الوقت في العبادة والعمل الصالح للدنيا والآخرة ولذلك نجد أن الله ﷻ ربط جميع العبادات الأساسية من صلاة وصيام وزكاة وحج بمواقيت محددة وأمر الناس بأدائها في مواقيتها. وهذا سبب رئيس في تنظيم الناس لأوقاتهم وقد كان النبي الكريم وصحابته يستثمرون جميع أوقاتهم فيما يفيدهم ماديا وجسديا وروحيا، وقد روي عن ابن مسعود رضي الله عنه أنه قال: «ما ندمت على شيء ندمي على يوم غربت شمسه نقص فيه أجلي ولم يزد فيه عملي».

ولقد أوجب الإسلام على الفرد المسلم الالتزام بأداء العمل في الوقت المحدد لأن ذلك من تمام إتقانه ولذلك ينبغي على العامل المسلم أن يحرص على مواعيد العمل فلا يأتي للعمل متأخراً ولا يخرج مبكراً لأنه إنما يتقاضى أجره على عمله بمواعيده المحددة.

3-4-3 مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون بعض

وهذا معناه أن بعض المهن تحتاج إلى تركيز بعض القيم الأخلاقية حتى يتحلى بها أصحابها وفقاً لطبيعة الوظيفة المهنية التي يشغلونها، فالعاطفة الإنسانية مثلاً ،صفة أخلاقية مهمة ولكنها تكون في مهنة الطب أكثر حاجة من بعض المهن الأخرى وقد لا تكون مطلوبة أبداً في بعض المهن كالمهن الصناعية مثلاً لأن صاحبها يتعامل مع مدخلات مادية والعدل مثلاً يكون صفة أخلاقية أساسية وحساسة في بعض المهن كالحكم والقضاء والإدارة وكذلك القدوة الحسنة تكون أعظم وأبلغ عند الأداء والقضاة والمعلمين والقياديين أكثر من غيرهم ويكون الورع أعظم وأبلغ عند الأئمة والقضاة والعلماء ولكن كل ذلك لا يعفي سائر الموظفين وأصحاب المهن من التحلي بها متى وجد إلى ذلك سبيل.

ومن هذه القيم الأخلاقية فقد آثرنا أن نركز على القيم الأخلاقية المرتبطة بالقيادات الإدارية بحسبان أنها تخاطب قطاعاً عريضاً من المسئولين في القطاعين الخاص والعام والذين يملكون القدرة على إحداث التغيير في منظماتهم وإداراتهم وهم قدوة لمرؤوسيهم وموظفيهم ولدورهم الحيوي والهام يعول عليهم الارتقاء بمنظماتهم وإنتاجها وجودة خدماتها للارتقاء من المستوى الاقتصادي والاجتماعي لمجتمعاتنا الإسلامية. وفيما يلي نستعرض القيم

الأخلاقية الإسلامية التي يجب أن يتطبع ويتحلى بها القيادات الإدارية في المجتمعات الإسلامية لإحداث التغيير الفاعل في بيئات مؤسساتهم ومنظماتهم.

1. **القدوة الحسنة:** إن القائد الإداري باعتباره المرجع الأول والأهم لجميع الموظفين ينبغي عليه أن يكون المثل الأعلى لمرؤوسيه في الكفاءة الوظيفية والمقدرة الإنتاجية والسلوك القويم والخلق الكريم والتزامه بواجباته واحترامه للوقت فلا يضيع فيما لا يفيد العمل كما أنه عليه أن يبرز ولاء كبيراً لمؤسسته وأن يزرع حب العمل والانتماء في نفوس مرؤوسيه وذلك انطلاقا من قول الله ﷻ ﴿ لَكُمْ فِى رَسُولِ ٱللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ ﴾. وقد كان عمر رضي الله عنه يقول لولاته: «ألا وإني لم أبعثكم أمراء ولا جبارين ولكن بعثتكم أئمة يُهتدى بهم».

كما أن العاملين قد يتأثرون بما يلقيه عليهم رؤساؤهم من تعاليم وقرارات وتستحوذ على مشاعرهم بلاغتهم وحماسهم ولكن سرعان ما تتخذ هذه التعاليم وتلك القرارات مادة للسخرية إذا تبين أن أقوالهم لا تطابق أفعالهم.

فالفرد يتأثر سلباً وإيجابا بمن يتخذه قدوة له ولا تنعكس سلوكياته في المجتمع الذي يعيش فيه إلا من خلال ما يكتسبه من القدوة التي يتأثر بها ويؤثر في غيره عن طريقها، ولذلك تظهر أهمية اتخاذ الرسول ﷺ قدوة لنا في صفاته وخلقه وأفعاله وأقواله سواء كان ذلك في حياته العامة أو الخاصة، وتعتبر قدوة الرسول ﷺ هي المعين المتدفق والرحيق المتجدد الذي لا ينضب للارتقاء بقيم الفرد وخلقه وسلوكياته.

وشخصية الرسول ﷺ وخلقه وصحابته من بعده يجب أن يكونوا النموذج الذي يجعله القادة الإداريون المسلمون نصب أعينهم حتى يكتسبوا خلق الرسول ﷺ وصحبه الأخلاق الفاضلة ليصبحوا قدوة لمرؤوسيهم.

2. **إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين:** إن الله ﷻ جعل الناس سواسية لا فرق بين عربيهم ولا أعجميهم إلا بالتقوى، والتقوى هي المعيار الأوحد للتفريق بين الناس وفيما سواها فهم سواسية كأسنان المشط وقد أمرنا الله تعالى بالعدل والإحسان في آيات كثيرة منها قوله تعالى: ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأْمُرُ بِٱلْعَدْلِ وَٱلْإِحْسَـٰنِ وَإِيتَآئِ ذِى ٱلْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ ٱلْفَحْشَآءِ وَٱلْمُنكَرِ وَٱلْبَغْىِ ۚ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ [النحل: 90].

ولذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يقيم العدل وأن يتولى النظر في مظالم مرءوسيه بنفسه وأن يتفقد أحوالهم وأن ينصف المظلوم من الظالم وأن ينزل الناس

منازلهم فيقول للمحسن أحسنت ويقول للمسيء أسأت ولا يساوي بين المحسن والمسيء في الحوافز والعلاوات والترقيات بل يعطي كل ذي حق حقه كما قال عمر بن الخطاب لأبي موسى: (بلغني أنك تأذن للناس جماً غفيراً، فإذا جاءك كتابي هذا فأذن لأهل الشرف وأهل القرآن والتقوى والدين فإذا أخذوا مجالسهم فأذن للعامة).

كما أن على المدير أن يخلص إدارته من مرض المحسوبية والفساد الإداري ودفعها نحو الاستقامة في العمل حسب قواعد الجدارة والاستحقاق وتكافؤ الفرص والارتفاع بالمنظمة الإدارية وفق أفضل أخلاقيات التعامل الإنساني والإداري.

ولا شك في أن شعور الموظف بعدالة الإدارة سيقوي مشاعره نحوها وينمي روح انتمائه لها مما يدفعه لبذل أقصى جهوده لرفع مستوى الإنتاج ومستوى الأداء.

3. **الشورى والتفويض**: إن القيادة الإسلامية قيادة شورية تقوم على مبدأ قوله تعالى: ﴿وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ﴾ ولنا في رسول الله ﷺ أسوة حسنة، لذلك ينبغي على القائد الإداري المسلم أن يستشير معاونيه ومرؤوسيه كلما واجهه موقف يقتضي اتخاذ قرار جماعي بشأنه حيث يتحمل الجميع المسئولية تجاه ذلك الموقف، مما يعني أن تعدد الآراء والأفكار يوصل الجميع إلى نقطة التقاء سليمة وقرار صائب. كما أن القائد الإداري المسلم ينبغي أن لا يمسك بيده كل خيوط العمل صغيرها وكبيرها فإن طاقة الإنسان وساعات عمله محدودة وجسده في حاجة إلى راحة وعقله يكل من كثرة التفكير وذاكرته لا تتمكن من كل شيء، لهذا فلابد له أن يتخذ معاونين أكفاء يعهد إليهم ببعض صلاحياته ويترك لهم التصرف بعد أن يبين لهم الطريق كما قال الشاعر:

إذا كنت في حاجة مرسلاً فأرسل حكيماً ولا توصه

ولنا أن نتصور في نهاية هذا الموضوع العلاقة الرئيسة التي تربط وتحكم هذه الفئات الثلاث من القيم الأخلاقية على الوجه التالي:

القدوة الحسنة
الشورى والتفويض
العمل عبادة
احترام وقت العمل
العمل مقياس التفاضل
إتقان العمل
العدل والمساواة
مرتكز القيم الأخلاقية العقيدة
الصدق، البشاشة
عمل صالح متقن ذو إنتاجية عالية وتنمية للمجتمع

الشكل (3-3) نموذج القيم الأخلاقية للقيادات الإدارية من منظور إسلامي

ومن هذا الشرح الموجز للقيم الأخلاقية للمهنة من منظور إسلامي نجدها مجموعات متداخلة ومتشابكة وتعمل جميعاً من أجل هدف واحد هو السمو بالعمل إلى درجاته الأعلى لتقديم خدمة أو منتج ذي قيمة كبيرة وجودة عالية للأفراد والمجتمع يتناسب وروح الشرع الحنيف ولا يمكن أن نفصل بين هذه القيم في الحياة العملية، إنما يجئ هذا التصنيف لأغراض الدراسة والتوضيح.

4. **حسن المعاملة:**

* أهميتها وأمثلة لها: حسن المعاملة واجبٌ شرعيّ، يدل عليه قول الله سبحانه ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ [البقرة: 83]، وقوله ﷻ: ﴿فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ﴾ [آل عمران: 159].

وقوله ﷺ "إنكم لا تسعون الناس بأموالكم، وليسعهم منكم بسط الوجه، وحسن الخلق"، وقوله "ما كان الرفق في شيء إلا زانه، وما نزع من شيء إلا شانه".

وسيرته ﷺ العطرة فائضةٌ بحسن معاملته، شهد له بها العدوّ قبل الصديق، ومن ذلك أنه عندما كان في الطريق إلى فتح مكة، لقيه أبو سفيان بن الحارث وعبدالله بن أبي أمية –

وهما أبو ابن عمه وابن عمّته وكانا من أشد الناس إيذاءً له بمكة، فأعرض عنهما، فأشار علي بن أبي طالب على أبي سفيان أن يأتي النبي ويقول له ما قال إخوة يوسف ﴿قَالُوا تَاللَّهِ لَقَدْ آثَرَكَ اللَّهُ عَلَيْنَا وَإِن كُنَّا لَخَاطِئِينَ﴾ [يوسف:91] فإنه لا يرضى أن يكون أحد أحسن جواباً منه، فلما قال ذلك أبو سفيان، ﴿قَالَ لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ﴾ [يوسف:92].

وموقفه ﷺ المشهور في العفو عن أعدائه من المشركين بعد فتحه مكة، حين وقف أمام الكعبة شرفها الله، وقال: ما تظنون أني فاعل بكم؟ قالوا: أخٌ كريم، وابن أخٍ كريم. فقال: اذهبوا فأنتم الطلقاء.

وكان جار النبي عليه السلام يهودياً واليهود كانوا من سكان المدينة ومع ذلك كان يحسن معاملته حتى أسلم على يديه!

وخدمه أنس بن مالك عشر سنين فما قال له أفٍّ قط، وكان يبشّ في وجوه الناس جميعاً حتى من يبغضهم يتبسّم لهم مجاملة اتقاء فحشهم، وقد شهدت له الكتب السماوية السابقة بحسن خلقه، فجاء في التوراة "يا أيها النبي إنا أرسلناك شاهداً ومبشراً ونذيراً وحرزاً للأميين، أنت عبدي ورسولي، سمّيتك المتوكل، ليس بفظٍّ ولا غليظٍ ولا سخّابٍ في الأسواق، ولا يدفع بالسيئة السيئة، ولكن يعفو ويغفر".

هذه العظمة في المعاملة جعلت غير المسلمين يخضعون لها، ويعدُّونه الرجل الأول من عظماء البشرية.

5-3 أنواع حسن المعاملة

تتعدد أشكال حسن المعاملة:

1. في بشاشة اللقاء والترحيب الحار؛ لقوله ﷻ ﴿الَّذِينَ تَتَوَفَّاهُمُ الْمَلَائِكَةُ طَيِّبِينَ يَقُولُونَ سَلَامٌ عَلَيْكُمُ ادْخُلُوا الْجَنَّةَ بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ﴾ [النحل:32]، وقوله ﷺ "تبسُّمك في وجه أخيك صدقة".
2. وفي الاهتمام بأمور الآخرين وتقديم الخدمة الممكنة لهم؛ لقوله سبحانه في قصة سقي موسى عليه السلام للمرأتين دون طلب منهما ﴿فَسَقَىٰ لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّىٰ إِلَى الظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ﴾ [القصص:24] وقوله ﷺ: «لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه».

3. وفي عدم إحراجهم أو إهانتهم؛ لقوله تعالى ﴿وَالَّذِينَ يُؤْذُونَ الْمُؤْمِنِينَ وَالْمُؤْمِنَاتِ بِغَيْرِ مَا اكْتَسَبُوا فَقَدِ احْتَمَلُوا بُهْتَانًا وَإِثْمًا مُّبِينًا﴾ [الأحزاب:58].

وليس هذا مقصوراً على المسلمين فقط، بل حتى غير المسلمين يجب معاملتهم بالحسنى؛ للعموم في قوله سبحانه ﴿وَقُولُوا لِلنَّاسِ حُسْنًا﴾ والذي يجمع أنواع حسن المعاملة هو أن يعامل الإنسانُ الآخرين بما يحب أن يعاملوه به، قال ﷺ "من أحب أن يزحزح عن النار ويدخل الجنة فلتأته منيته وهو يؤمن بالله واليوم الآخر وليأت إلى الناس الذي يحب أن يؤتى إليه"، فانظر كيف تحب أن يعاملك الآخرون فعامل الناس به.

حسن المعاملة في الوظيفة: إضافةً للنصوص السابقة في حسن المعاملة مع الناس عموماً، فإن الزميل في العمل له توصيةٌ خاصة في القرآن الكريم، في قوله ﷻ ﴿وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا وَبِذِي الْقُرْبَىٰ وَالْيَتَامَىٰ وَالْمَسَاكِينِ وَالْجَارِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَالْجَارِ الْجُنُبِ وَالصَّاحِبِ بِالْجَنبِ﴾ [النساء: 36] فالجار ذي القربى: الجار القريب في النسب، والجار الجُنب: الجار القريب في المنزل، والصاحب بالجَنب: الرفيق في البيت، والعمل، والسفر. وحسن المعاملة يحتاجها الموظف مع رؤسائه، وزملائه، ومرءوسيه، والمراجعين.

فالرؤساء والمديرون في العمل لهم حق المعاملة الحسنة؛ لأنهم أقدر وأكثر خبرةً في العمل غالباً، وحسن التعامل معهم يظهر في تنفيذ رغباتهم وأوامرهم؛ لأنهم من أولياء الأمور شرعاً، ونحن مأمورون بطاعتهم في الكتاب والسنة، وحسن التعامل معهم يظهر أيضاً في العلاقة الحسنة معهم لأن لها مردوداً على جودة الأداء؛ وفي إحسان الظنّ بهم، وعدم نشر الإشاعات الكاذبة عنهم، أو التشهير بهم، أو غيبتهم، أو إساءة سمعتهم.

والروح الإيجابية الاجتماعية إذا سادت، العلاقة بين الرئيس والموظفين انعكس ذلك تلقائياً على كسر الروتين الوظيفي، والتجديد في العمل، والتشجيع على النقد البنّاء لمصلحة العمل، ومنع التشنجات في العلاقات، وتعطيل مصالح الموظفين.

وقد يلجأ بعض الموظفين إلى تخشين المعاملة مع المسؤول، وغيبته والتشهير به؛ لأنه لم يستطع أخذ حقّه منه، وهو متيقّن أنه مظلوم في حقّه، فيعبِّر عن غيظه بهذا السلوك، ويحتج بقوله تعالى ﴿لَّا يُحِبُّ اللَّهُ الْجَهْرَ بِالسُّوءِ مِنَ الْقَوْلِ إِلَّا مَن ظُلِمَ وَكَانَ اللَّهُ سَمِيعًا عَلِيمًا﴾ [النساء:148].

وحل هذا الإشكال بأمور:

الأول: أن يعلم الموظف أن غيبته للمسؤول لا تخدمه، بل قد تضرُّه ببلوغ هذه الغيبة للمسؤول، أو إضرار أحد من الناس به برفع قضية تشهير ضدَّه، مع العلم أنه لن يستفيد شيئاً من هذه الغيبة – إن كانت غيبة فعلاً – لأن من يسمعها لن يقف معه في حقّه غالباً خوفاً على مصلحته.

الثاني: إن أخذ الحق له طرق شرعية ونظامية معروفة، وليس منها التشهير والغيبة.

الثالث: إن الناس مفطورون على حبّ من أحسن إليهم وعاملهم بالحسنى، فخير مواجهة لهذا الظلم – إن وجد – هو حسن التعامل الذي يغيّر نظرة المقابل وموقفه، كما قال تعالى: ﴿ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ﴾ [فصلت:34].

الرابع: إن المكاشفة والمصارحة والنصيحة الخالصة خير سبيل لصفاء القلوب وتقويم السلوك، فقدِّم نصيحتك بالشكل المناسب الخالي من الفضيحة، وصارح المسؤول بملاحظتك، فكثيراً ما يكون المسؤول غير قاصد أو غير منتبه لعواقب ما يفعل على بعض الأفراد، نظراً لانشغال ذهنه بأمور أكبر، فإذا ذُكّر انتبه واعتذر وصحّح.

والزملاء في العمل لهم حق المعاملة الحسنة؛ لأنهم شركاء في المصلحة، ونصحاء في العمل، فيرشد الواحد منهم أخاه، ويسهّل له مهمته، ويكون مرآةً له، لذا فإن التعامل الحسن واجبٌ من كلّ منهم لزملائه، لما يعود على الموظف بالراحة النفسية، وعلى العمل بالأداء الجيد.

وحسن التعامل معهم يظهر في التحية والابتسامة والملاطفة، والتعاون وخدمة بعضهم البعض، والنصح والتسديد، والتغاضي عن العيوب والأخطاء غير المقصودة.

وهذا لا يمنع من التنافس الشريف، ودخول المسابقات الوظيفية لا يؤثر على المعاملة الحسنة مع الزملاء؛ لأن هذا من فعل الأسباب المشروعة في الوظيفة، وهو حق لكل موظف كحقه في الراتب والترقية، فلا تأثير لها في المعاملة، وأيضاً فإن الصحابة رضي الله عنهم كانوا يتنافسون في أمور الخير والطاعات ويحسنون التعامل مع بعضهم البعض، بل يحب بعضهم بعضاً.

فالواجب أن يسعى كل موظف لما يفيد أخاه الموظف، ويدعو له بالتوفيق دائماً.

والمرءوسون لهم حق المعاملة الحسنة؛ لأنهم مساعدون للرئيس والمدير في عمله، فلولاهم ما استطاع الرئيس أن ينجز مهامه، إضافةً إلى أن المنطقي أن يكون الرئيس والمدير

قدوةً لهم في التعامل الحسن، فإذا كان يتعامل معهم بالملاطفة والتبسم وترك التكلُّف، وتسهيل المهمات، والتغاضي عن الهفوات، والصدق والعدل، فإنهم سيكونون كذلك مع بعضهم، ومع غيرهم، بل وسيظهر مردود ذلك في عملهم وإنتاجهم.

وإذا كان بعكس ذلك متعالياً عليهم، شديداً في محاسبتهم، جامداً في استخدام الأنظمة، فإن عطاءهم سيضعف، وستتوتَّر نفسياتهم معه ومع الآخرين!

ولا يعني ذلك أن يكون المدير متساهلاً في تطبيق النظام، كثير الخرق له، لا يحسن ضبط العمل والموظفين، فإن هذا علامة على ضعف الإدارة، ولكن الأمر يحتاج إلى حكمة وسياسة، فالأصل الانضباط الوظيفي، وإتقان الأداء من الجميع، إلا أن هناك حالات خاصّة تستدعي المراعاة والتجاوز، إضافةً إلى أن تطبيق النظام لا يعني العبوس والجفاف في المعاملة، بل يمكن تطبيق النظام بحذافيره مع اللطف والبشاشة وحسن التعامل.

والمراجعون لهم حق المعاملة الحسنة؛ لأنهم المقياس الذي يقاس به نجاح المؤسسة، فانطباعهم عن المؤسسة أو المصلحة يعكس رأيهم في تعامل موظفيها، ولأنهم أصحاب حاجة، فإن لم تستطع أن تقضي لهم حاجتهم فلا أقلّ من أن ينصرفوا مسرورين بما وجدوه من حسن التعامل.

إن حسن التعامل هو الإكسير الذي تكسب به القلوب، مع أنه لا يكلّف شيئاً كثيراً، ولكن آثاره عظيمة جداً على مستوى النفس والمؤسسة والمجتمع.

وقد تطورت علوم الاتصال الإنساني، وأصبحت تقدَّم للموظفين على شكل دورات إدارية مفيدة في كيفية التعامل مع المراجعين، وعلى سبيل المثال ذكر الدكتور البرت مهرابيان أننا أثناء اتصالنا بالآخرين نرسل ما نسبته 7 ٪ عن طريق الصوت، بينما نرسل ما نسبته 55 ٪ من رسائلنا للمقابل عبر الاتصال غير اللفظي، كالإيماءات والحركات والإشارات.

فالموظف بحاجة إلى أن يتعرف على هذه المهارات التي تحقق هدف حسن المعاملة مع الناس.

أسئلة الفصل الثالث

س1: وضح المقصود بالعلاقة بين قيم الفرد والمنظمة وتأثيرها على الأداء من منظور عن العمل الذي يزاوله.

س2: وضح المقصود بقيم المنظمة.

س3: وضح المقصود بأخلاقيات العمل من منظور إسلامي.

س4: ما هي مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم.

س5: عدد أنواع حسن المعاملة.

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

1. من أنواع القيم الموجودة في منظمة الأعمال.

أ. قيم الفرد.

ب. قيم المجتمع.

ج. قيم المنظمة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

2. تتمثل القيم في المنظمة مما يلي:

أ. تحقيق الأهداف.

ب. الاستقرار.

ج. أ + ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

3. يقول الإمام أبو الحسن الماوردي: إن الأخلاق هي:

أ. غرائز كامنة تظهر بالاختيار.

ب. وتقهر بالاضطرار، وللنفس أخلاق تحدث منها بالطبع.

ج. ولها أفعال تصدر عنها بالإرادة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

4. السلوك الأخلاقي هو:

أ. السلوك الذي عمل به المجتمع وأقره.

ب. ويتكون هذا السلوك من مجموعة من القواعد التي تبين للأفراد كيف يتصرفون.

ج. في الحالات والمواقف التي تعرض لهم دون أن يخالفوا في ذلك العرف السائد في مجتمعهم.

د. جميع ما ذكر صحيح.

5. من مجموعة القيم الأخلاقية التي ينبغي أن يتحلى بها العامل المسلم بغض النظر عن العمل الذي يزاوله:

أ. التقوى.

ب. الكذب.

ج. الخيانة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

6. من مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط بالعمل أياً كان نوعها أو درجتها أو شاغلوها:

أ. الصدق.

ب. التقوى.

ج. الإتقان في العمل.

د. جميع ما ذكر صحيح.

7. من مجموعة القيم الأخلاقية التي ترتبط ببعض المهن دون بعض:

أ. الصدق.

ب. الأمانة.

ج. الشورى والتفويض.

د. جميع ما ذكر صحيح.

8. حسن المعاملة يحتاجها الموظف مع:

أ. رؤسائه.

ب. وزملائه.

ج. والمراجعين.

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. إن إقامة العدل والمساواة بين المرؤوسين تقوم على:

أ. إن الله ﷻ جعل الناس سواسية لا فرق بين عربيهم ولا أعجميهم إلا بالتقوى.

ب. التقوى هي المعيار الأوحد للتفريق بين الناس.

ج. أ + ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

10. من أنواع حسن المعاملة:

أ. في بشاشة اللقاء والترحيب الحارّ.

ب. وفي الاهتمام بأمور الآخرين وتقديم الخدمة الممكنة لهم.

ج. وفي عدم إحراجهم أو إهانتهم.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

1. د
2. ج
3. د
4. د
5. أ
6. ج
7. ج
8. د
9. ج
10. د

مراجع الفصل الثالث

1. سنن الترمذي.
2. صحيح البخاري.
3. صحيح مسلم.
4. أنور الجندي، القيم الأساسية للفكر الإسلامي والثقافة العربية (القاهرة، مطبعة الرسالة).
5. د. ابراهيم فهد الغفيلي، القيم الإدارية في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، دراسة ميدانية لعينة من المديرين السعوديين، 1412هـ.
6. د. ابراهيم فهد الغفيلي، نحو منهج إسلامي لدراسة الإدارة، بحث متقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الثالث، القاهرة، 1983، جامعة المنصورة.
7. د. عبدالرحمن بدوي، الأخلاق النظرية (الكويت، وكالة المطبوعات، 1975).
8. د. عبدالرحمن هيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين – مقال بمجلة معهد الإدارة العدد 74، ابريل 1992.
9. د. محمد عبدالفتاح باغي (عمان – الجامعة الأردنية – كلية الاقتصاد)، 1415.
10. رشيد عبد الحميد ومحمود الحياري، أخلاقيات العمل (عمان: دار الفكر للنشر، 1984).
11. كينيث كيرنغان وداويفيدي، أخلاقيات الخدمة العامة، ترجمة د. محمد قاسم القريوتي، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1984.
12. محمد البرعي –2007 – الإدارة في التراث الإسلامي ، جدة – دار الأصفهاني للطباعة.
13. مسند الإمام أحمد.
14. مندل، مارك ج، جوردان، وليام أ – قيم الموظفين في مجتمع متغير (عمان: المنظمة العربية للعلوم الإدارية) ترجمة محمد حسنين، 1981م.
15. موسوعة فقه عمر بن الخطاب.

16. ياسين محمد، تسهيل النظر وتعجيل الظفر في أخلاق الملك وسياسة الملك (بيروت: دار النهضة العربية، 1988).

17. Chmidt, and Posner, Barry Z. Managerial values and expectations (A.M.A. Ny 1982)

الفصل الرابع

الانضباط والالتزام الوظيفي

المقدمة

4-1 مفهوم الانضباط والالتزام الوظيفي

4-2 صور الانضباط والالتزام الوظيفي

4-3 الفرق بين القيم والأخلاق

4-4 العوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل

4-5 العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه

4-6 مفهوم المصلحة العامة

4-7 علاقة الإدارة بأخلاقيات العمل

4-8 الأخلاقيات والمسؤولية والقيم

4-9 الأخلاقيات والمصلحة العامة

أسئلة الفصل الرابع

مراجع الفصل الرابع

الفصل الرابع

الانضباط والالتزام الوظيفي

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم الانضباط والالتزام الوظيفي.
- صور الانضباط والالتزام الوظيفي.
- الفرق بين القيم والأخلاق.
- العوامل التي تؤثر في أخلاقيات العمل.
- العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه.
- مفهوم المصلحة العامة.
- علاقة الإدارة بأخلاقيات العمل.
- الأخلاقيات والمسؤولية والقيم.
- الأخلاقيات والمصلحة العامة.

المقدمة

سلوك الإنسان الأخلاقي يتأثر بعدة مؤثرات إيجابية وسلبية، داخلية وخارجية، ويصل تأثير هذه المؤثرات إلى أن تطغى على خلقه الأساسي حتى يصبح السلوك الجديد له خُلُقاً وطبعاً، وقد قال ﷺ "إنما العلم بالتعلُّم، وإنما الحلم بالتحلُّم"، وقال أيضاً "ومن يتصبَّر يصبِّره الله"، وهذان دليلان على أن الإنسان يستطيع أن يتحلى بالأخلاق الحسنة إذا عزم على ذلك وأعانه الله ﷻ.

وليس من الصحيح أن يقول أحد إن الإنسان المفطور على خلق معين لا يستطيع الانفكاك عنه، بل يستطيع من خلال المجاهدة والعوامل التالية أن يغيِّر من خلقه إلى الأفضل، ولعل هذا أحد التفسيرات الجيدة لقوله ﷻ ﴿إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا۟ مَا بِأَنفُسِهِمْ﴾[الرعد:11]

فمدلول النفس في قوله ﴿بِأَنفُسِهِمْ﴾ يوحي بالصفات الداخلية لا الخارجية، أي أن الأخلاق التي هي في الحقيقة صفات نفسية يمكن - بل يطلب - تغييرها إلى الأفضل حتى يغيِّر الله واقع الإنسان والمجتمع والأمة.

ولا يجهل إنسان تميز الناس بعضهم عن بعض بصفات وخصائص واضحة لمن يتعامل معهم، وكلما كانت هذه الصفات حسنة أثارت الانتباه، وكانت علامة على البيئة التي عاش فيها ذلك الشخص. والصفات المحمودة كثيرة، لذلك اضطررنا أن نركز على عدد محدد من الصفات، تكون سببا في نجاح أبنائنا وتميزهم، وتوحيد الجهود مما لاشك أنه من أهم الأمور في تحقيق النجاح، لذلك لا نشك في مساندتك وتعاونك. وقد وقع اختيارنا على صفتي أو خصلتي أو خلقي أو قيمتي بل مهارتي: الانضباط والإتقان.

4-1 مفهوم الانضباط والالتزام الوظيفي

الانضباط: لغة هو مصدر من الضبط وهو ضَبَطَ الشيء وحفظه بالحزم... ورجل ضابط أي حازم ويقصد به هنا الحزم في تنظيم الأمور بمعنى، اهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته والمحافظة عليها، سواء الانضباط في الأوقات أو التصرفات، أو الشكل أو التعامل مع جميع المستويات.

الإتقان: لغة: إحكام الشيء... أتقنت الشيء أحكمته، ورجل تقن حاذق، والإحكام للأشياء. فالإتقان اصطلاحاً: الإحكام والحذق في الأعمال. والتربية على الإتقان تكون بإعداد الأجيال القادرة على إنجاز الأعمال والمنتجات والمصنوعات بإحكام ودقة فنية.

الانضباط في الإسلام

يكاد يكون الانضباط مطلبا أساسياً في الإسلام لشدة عنايته به، وله صور عديدة ومن الأمثلة على ذلك: الانضباط في العقيدة فكلمة الإسلام تؤكد على ضبط هذا الجانب بعدم صرف أي نوع من العبادة لغير مستحقها وهو الله جل وعلا، وتلزم المسلم بعدم إتباع أياً من الرسل سوى محمداً ﷺ. والصلاة تشهد صوراً للانضباط عبر توقيتها حيث لا يجوز أداء الصلاة قبل الوقت ويأثم من يؤخرها، وكذلك في أعمالها وأقوالها، والاستعداد لها وفي كيفيتها وهكذا. وفي الصوم في زمانه وبدايته ونهايته. وفي الزكاة بتحديد أسلوبها ومقاديرها. وفي الحج بتوحيد زمانه ومكانه وأعماله.

الإتقان في الإسلام

قال تعالى: ﴿وَتَرَى ٱلْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِىَ تَمُرُّ مَرَّ ٱلسَّحَابِ صُنْعَ ٱللَّهِ ٱلَّذِىٓ أَتْقَنَ كُلَّ شَىْءٍ إِنَّهُۥ خَبِيرٌۢ بِمَا تَفْعَلُونَ﴾ [النمل: 88] ويبين رسول الله ﷺ معيار الإتقان بقوله ﷺ: «إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه». والإحسان وهي مفردة مرادفة للإتقان وردت كثيرا في القرآن والسنة. ويوضح علي بن أبي طالب أن قيمة الإنسان ما يتقن من الأعمال كما ورد عنه قيمة كل امرئ ما يحسنه. ويرى ابن تيمية أن: المتعلم من أتقن صنعة من الصنائع.

الانضباط والإتقان

القاعدة الاقتصادية تؤكد على أن ارتفاع الطلب على المنتج يعتمد على:

- الندرة، مثل الذهب، وكبار الاختصاصيين.
- الحاجة إليه، مثل البترول، والتقنيين المتقنين.

ومما لاشك فيه أن التقني اليوم ليس نادراً، ولكنه محتاج إليه، والتقنيون المتقنون نادرون، لذا يزداد الطلب عليهم وترتفع مداخيلهم. وكلما زاد الإتقان ازداد الطلب وهكذا.

أفكار للإتقان

فلسفة دام ثالوث الإتقان العجيب، دام تعني الدقة، والاهتمام بالتفاصيل، والمتابعة، وتفيد هذه الفلسفة بأن إنجاز الأعمال لا يعني إتقانها، وأن الإتقان مستوى أرفع بكثير من الإنجاز. دام دقة اهتمام متابعة.

والإنجاز هو إتمام المهمة أو العمل أو المسؤولية كما أُتُفق، أما الإتقان فهو الإجادة في إتمامها وبأفضل ما يمكن، والإتقان ينتج من تعدد التجارب والتي تتطلب الصبر وهو سبيل النجاح فيها.

1. الصبر ينمي الإتقان..الجدية تنتج الانضباط..و بهما تنال الآمال الوظيفية.
2. الانضباط والإتقان طريق الوصول للفرص الوظيفية المنتجة.
3. الانضباط والإتقان عنوان النجاح المهني.
4. الانضباط يولد الإتقان.
5. الانضباط والإتقان طريقك للتفوق.
6. جاء في القرآن الكريم: ﴿قَالَتْ إِحْدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسْتَـْٔجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِىُّ ٱلْأَمِينُ﴾ [القصص:26]. من: القوة الإتقان، ومن: الأمانة الانضباط، فكن متقنا منضبطا.

- **الشخصية:** هناك تعريفات عديدة للشخصية منها: "صفات تميز الشخص عن غيره ويقال: فلان لا شخصية له: ليس فيه ما يميزه من الصفات الخاصة. وهي كذلك: "التنظيم الفريد لاستعداد الشخص للسلوك في المواقف المختلفة، أو أنها التنظيم الفريد للأفكار والمعتقدات والاتجاهات والقيم والعادات التي ينظمها الفرد في شكل أدوار ومراكز يستغلها الفرد في تفاعله مع الغير ومع نفسه. وهي: تكوين فرضي أي مفهوم نفترض وجوده، من أنه الإطار المنظم لمجموعة من العلاقات الوظيفية، وهي كذلك: "الصورة المتكاملة لسلوك الإنسان العام المنظم، ولا سيما الذي يمكن لمن حوله أن يصفوه به بصورة ثابتة.

- **القيمة:** القيم: "معايير اجتماعية ذات صبغة انفعالية قوية وعامة تتصل من قريب بالمستويات الخلقية التي تقدمها الجماعة، ويمتصها الفرد من بيئة الاجتماعية الخارجية، ويقيم منها موازين يبرر بها أعماله، ويتخذها هادياً ومرشداً، وتنتشر هذه القيم في حياة الأفراد."
ويمكن تعريف القيم بأنها: "مفهوم يدل على مجموعة من المعايير والأحكام، تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية، بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات لحياته، يراها جديرة بتوظيف إمكانياته، وتتجسد خلال الاهتمامات أو الاتجاهات أو السلوك العملي أو اللفظي بطريقة مباشرة وغير مباشرة.

- **الأخلاق:** هي: "علم معياري يتناول مجموعة القواعد والمبادئ المجردة التي يخضع لها الإنسان في تصرفاته ويحتكم إليها في تقييم سلوكه."

- **أخلاقيات المهنة:** هي: "مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التمسك بها، والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحاً في تعامله مع الناس ناجحاً في مهنته."

- **آداب المهنة:** هي: "مجموعة القواعد والأصول المتعارف عليها عند أصحاب المهنة الواحدة وإن آداب المهنة في عموميتها تدور حول نقطتين هما: إتقان العمل، وتجنب القصور أو الإهمال فيه."

2-4 صور الانضباط والالتزام الوظيفي

نحن لا نحصر وسائل وأساليب تحقيق الانضباط والإتقان في عدد محدد من المهارات، بل نثق بامتلاك الموظف لقدرات خلاقة لتفعيل هذا الجانب، ولإيقاظ هذه القيم لدى الموظفين الآخرين، ونذكر هنا بعض المقترحات التي نرى أنها تعد مدخلاً وبداية لهذا، ونطمح أن نرى منك جهدا فعالا وخطوات ملموسة.

صور من كيفية تفعيل الانضباط والإتقان:

1. الموظف قدوة في جميع أعماله، فانضباطه ومحافظته على أوقات العمل محفز واضح للآخرين.
2. الموظف أسوة، فتقيده بكافة الأنشطة والأعمال كفيل بوصول هذه القيمة للآخرين.
3. الموظف ليس مخزنًا للمعارف والمعلومات، ولكن لديه القدرة لكيفية الحصول عليها وطرق الاستفادة منها وتطبيقها.
4. تقيد الموظف بوسائل السلامة أثناء التطبيق العملي يطبع لدى الآخرين أهمية ذلك.
5. الموظف المتقن يهتم أكثر بدرجة إتقان الأعمال التي ينجزها الآخرين أكثر من الاهتمام بكميتها (الكيف أهم من الكم وخصوصاً أثناء العمل).
6. الموظف المنضبط يشجع الآخرين على الانضباط بجميع صوره، ويكون مثالاً لذلك.
7. محافظة الموظف على التواجد في الساعات المكتبية والإجابة عن استفسارات الآخرين مما ينمي هذه المهارات ويشجعهم على التواصل معه.

هذه مجرد أفكار أولية ونتوقع منك مزيداً من الأفكار والتطبيقات.

والانضباط له صور عديدة أخرى في حياة الموظفين منها:

أولاً: الانضباط في الهيئة (الشكل):

1. اهتم بشكلك الخارجي، ليكن شعر لحيتك مرجلاً ونظيفاً، قص من الشارب.
2. حافظ على نظافة شعر رأسك وتعهد طوله (الأنظمة تمنع قصات الشعر، وإطالته).
3. اهتم بسنن الفطرة مثل: نظافة الأسنان، نظافة الأظافر وتقليمها، نتف الإبطين، واعتن برائحة جسمك ونظافته.
4. التزم بالزي الرسمي، وحافظ على نظافته ونظارته، واهتم بهندامك، وتعهد نظافة قدميك وشرابك وحذائك.
5. تجنب لبس القمصان ذات الكتابات والمثيرة والملونة، وتجنب لبس القبعات. والبناطيل الضيقة.
6. اعتن بإجراءات السلامة في المصانع.

ثانياً: الانضباط في الوقت:

الوقت هو الزمن وهو الإنسان فأنت مجموع أيام حياتك، فاهتمامك بوقتك واستثماره اهتمام بنفسك.

1. تعرف على جدولك في العمل واحضره قبل بدء العمل.
2. تعرف على التقويم للعمل لتعرف أوقات انجاز الأعمال، وتعديل الجداول، وأوقات الفترات، والأهداف النهائية، وغير ذلك.
3. لا تخرج من المصانع إلا في الأوقات المحددة.
4. راجع أعمالك أولاً بأول، واسأل عما يشكل عليك.
5. قدم الواجبات والمشاريع والبحوث في أوقاتها، ولا تتركها إلى آخر الوقت.
6. تغلب على ظروفك، واحتفظ بنسبة الغياب للطوارئ والضرورة والمرض.
7. استلم مكافأتك عند الإعلان عنها، وتأخرك قد يحرمك أو يؤخرها.
8. احضر إلى العمل قبل بدء الدوام، وأوقف سيارتك في المكان المخصص، وبالطريقة السليمة.
9. استثمر ساعات الاستراحة للالتقاء بالزملاء في العمل، اسأل عن كل ما يشكل عليك أولاً بأول، ثق أن استفساراتك ستنال الترحيب والتقدير.

ثالثاً: الانضباط في التعامل (التصرفات):

يحتاج الإنسان للتعامل مع من هو أعلى منه، ومن هو مثله، ومن هو أصغر منه، وانضباطك في التعامل يحفز الآخرين على احترامك.

1. اعرف قدر الموظفين والمسؤولين وعاملهم كما تعامل والديك.
2. عامل زملائك كإخوانك، وحب لهم الخير وتعاون معهم على البر.
3. عامل الضعفاء ومن هم دونك باحترام ورحمة.
4. أنت في مجتمع متعلم، ولن تنال حقوقك بالقوة، والعضلات، وإنما بالإقناع والبيان.
5. ضعيف الحجة والبيان هو من يرفع صوته لإقناع الآخرين، احتفظ برزانتك ووقارك عند أية مناقشة.
6. دافع عن حقوقك بنفسك، وتمرس على ذلك، أقاربك لن يكونوا متواجدين في كل الظروف، وقد لا يحسنون التصرف، فتقع ضحية لتصرفاتهم.
7. حافظ على ممتلكات ومرافق العمل فهي لك ولإخوانك.
8. لا تكتب على الجدران والحمامات والكراسي وغيرها، إذا لديك رأي اكتب به للمسؤولين مباشرة، أو شارك في منتديات الانترنت التابعة لمؤسستك. تعوَّد على الكلام في النور.

3-4 الفرق بين القيم والأخلاق

القِيَم لغة:

القيمة- بالكسر- واحدة القيم، وفي مفردات الراغب: تقويم السلعة بيان قيمتها.

وفي معجم الأخطاء الشائعة: ويخطئون من يقول: قيَّموا الدار، أي: جعلوا لها قيمة معلومة.

والصواب: قوموها تقويما، لان الفعل واوي.

وقد جاء في المعجم الوسيط: قيَّم الشيء تقييما: قدر قيمته.

ويقولون: عقد اللؤلؤ هذا قيِّم. والصواب: نفيس، أو ذو قيمة عالية. لأن القيم في اللغة هو المستقيم ومنه قوله تعالى: ﴿ فِيهَا كُتُبٌ قَيِّمَةٌ ﴾ [البينة: 3] أي مستقيمة تبين الحق من الباطل.

القِيَم اصطلاحاً:

يحسن هنا أن أنقل ما قاله الغامدي والدهيش في بحثهما عن المعنى الاصطلاحي للقيمة حيث يتميز بالشمول والوضوح، وقد جاء فيه "أما المعنى الاصطلاحي للقيمة فقد تعدد بتعدد مجالات استخدامها في النشاطات الإنسانية، وإن كل معنى من هذه المعاني يتخذ خاصية المعيار للمجال الذي استخدم فيه وهكذا ظهرت نظرية القيم أو علم القيم (Axiology). ويُعزى ظهور هذا المفهوم إلى الفيلسوف الألماني "نيتشه" وتنحصر مهمة هذه النظرية في القيام بتحليل طبيعة القيم وأنواعها ومعاييرها وتُعتبر وثيقة الصلة بكثير من العلوم ومنها "الأخلاق".

القيم في المدرسة الفلسفية المثالية

تعود فكرة هذه المدرسة إلى أفلاطون (427 ق. م – 347 ق. م) ويجمع عالم القيم المثالي مثلث أفلاطون المعروف: الحق، الخير، الجمال، وظلت القيم المأخوذة من هذه المدرسة وما زالت قديماً وحديثاً مصدراً لأهداف التربية وصياغة ما يُطلق عليه التربية الأخلاقية "Moral Education" وانعكس ذلك على العملية التعليمية والتربوية بهدف تمكين القيم من المتعلم بحيث تكون بمنزلة الضابط والموجه لسلوكه. (أرسطو، 1924).

القيم في المدرسة الفلسفية الواقعية

فكرة هذه المدرسة عكس المدرسة المثالية من حيث وضع القيم، فهي تعتبر القيم الخالدة مستمرة وثابتة وعامة، بمعنى أن القيم من وجهة نظر هذه المدرسة في بدايتها معايير

خلقية تحكم حركة الإنسان في عمومه وترجع بداية هذا التطور الحديث للمدرسة الواقعية منذ أن بدأ كانت (1724 – 1804م) النظر إلى القانون الأخلاقي على أنه من مدلولات العقل، والقيم مُثل عُليا وغايات إنسانية توجه مسيرة الحياة وتعتبر أحد مقومات الوجود الإنساني (Kant, 1965).

القيم في المدرسة الفلسفية البرجماتية

تعتبر هذه المدرسة في جوهرها نظرية القيم حيث تعتبر السلوك الإنساني تجاه الأشياء هو الذي يحدد قيمتها بمعنى أنه لا توجد للقيم طبيعة مطلقة، لذلك احتلت قيمة العمل مكانة مهمة في نظرية القيم عند دعاة هذه المدرسة ومن ثم فإن القيم وسائل لتوضيح الأفكار أو أدوات للوصول إلى الحقيقة ويتزعم هذه المدرسة جون ديوي (1859 – 1952م) الذي يعتبر فيلسوف ومطور هذه المدرسة. (فينكس، 1965).

القيم من منظور إسلامي

القيم في الفكر الإسلامي تختلف عن غيرها في الفلسفات السابقة فهي ليست من نتاج الفكر البشري، وإنما تعتمد في أساسها على القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة، كما أن القيم في الإسلام تنزع إلى الشمول فالدين الإسلامي لم يأت خاصاً بأمة دون أخرى بل هو للناس كافة، أما ميدان تطبيقه فهو شامل في قواعده وتشريعاته جميع نواحي الحياة الدنيا والآخرة، وقد كونت مبادئ الإسلام وقيمه نظاماً اجتماعياً له قيمه ومعاييره والتي تمثلت في العلم، والعمل، والتقوى، والعدل. فقيمة العمل تأتي في مقدمة القيم ولم تكن مكانتها أقل من قيمة العلم وإنما هي مرتبطة بها، أما قيمة التقوى فهي تمثل ركيزة أساسية لقيمة العمل، والتقوى بمنزلة المعيار الذي يُقاس العمل به وهي ترمز في الشريعة الإسلامية إلى صون الإنسان نفسه من القيام بأفعال يجب المعاقبة عليها، أو ترك أفعال يُعاقب على تركها. أما قيمة العدل في الإسلام فذات مضمون اجتماعي ويضع المفكرون من المسلمين قيمة العدل على رأس قائمة المبادئ، وقيمة العدل تطبق على مستوى الفرد والأسرة والمجتمع. (عبد الراضي، 1992م).

والقيم في الإسلام هي فضائل خلقية، وهي المعيار لسلوك أفراد المجتمع عامة وأرباب المهن خاصة، فالدين الإسلامي بمنزلة المعيار الذي على أساسه تُحدد قيمة أخلاقية العمل فجميع المسلمين تقوّم أعمالهم في إطار غايات وأهداف الدين الإسلامي الحنيف، والمسلم الملتزم ذو أخلاق إسلامية، يخشى الله ويلتزم بالقيم التي حث عليها القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

4-4 العوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل

وأتناول فيما يلي أهم هذه العوامل المغيِّرة:

العامل الأول: الإيمان والتوحيد

لا شكّ أن المحرك الأول للأخلاق الحسنة هو الإيمان والتوحيد؛ لأنه يربط الإنسان بخالقه ﷻ، فيورثه خلق التواضع عندما يتذكر عظمة الله تعالى وضعف الإنسان، ولذا قيل: من عرف نفسه فقد عرف ربَّه، وقيل: إذا دعتك قدرتك على ظلم الناس فتذكر قدرة الله عليك.

ويورثه خلق الرحمة لأنها صفة الله تعالى ويجب أن يتخلق بها ليرحمه الله فإن الله يرحم من عباده الرحماء، وابتداء القرآن كل سورة من سوره بهاتين الصفتين (بسم الله الرحمن الرحيم) يرسِّخ خلق الرحمة عند المسلم.

ويورثه خلق العدل لأن الله تعالى عادلٌ لا يحب الظالمين، ولأن الظلم مرتعه وخيم يوم القيامة، ولا يعي ذلك إلا من يؤمن باليوم الآخر، ويورثه خلق التجرد فلا يعمل العمل الصالح رجاء السمعة والمصلحة بل يبتغي بذلك رضى مولاه سبحانه، ولأن المرائين والمنافقين يوم القيامة يجعل ما عملوا هباء منثوراً، ثم يعذّبون، فيخاف المسلم من المراءاة والنفاق. ويورثه خلق الإحسان إلى الآخرين ليجد جزاء ذلك يوم القيامة، ويمنعه من الأخلاق السيئة لأنه يخشى من عقوبتها، والإيمان بالملائكة يشعره بالرقابة الدائمة عليه فيضبط سلوكه.

والإيمان بالرسل الكرام عليهم السلام يدعوه إلى التخلق بأخلاقهم، لأنهم خير الخلق خلقاً، وهكذا تتجاوب العقيدة مع الخلق فيكمل أحدهما الآخر، ويؤدي كل منهما إلى صاحبه.

وبما أن الإيمان يزيد وينقص لدى الإنسان بين فترة وأخرى، كما قال سبحانه: ﴿ هُوَ ٱلَّذِىٓ أَنزَلَ ٱلسَّكِينَةَ فِى قُلُوبِ ٱلْمُؤْمِنِينَ لِيَزْدَادُوٓاْ إِيمَـٰنًا مَّعَ إِيمَـٰنِهِمْ ﴾ [الفتح: 4] فإن هذه الأخلاق تزيد عند زيادة الإيمان وتنقص عند نقصانه، فإذا أراد المسلم أن تتحسَّن أخلاقه فعليه بزيادة إيمانه بالله سبحانه أولاً، ولزيادة الإيمان وسائل عدة: منها التفكُّر في آيات الله الكونية، والتفكُّر في آيات الله الشرعية، والإقبال على الطاعات، وترك الكبائر، وحضور مجالس الذِّكر والعلم، ومدارسة سيرة النبي المصطفى، وقراءة سير الصالحين.

وإنما قويت أخلاق السلف الصالح رحمهم الله لقوة إيمانهم بالله واليوم الآخر، كما جاء عن فاطمة بنت عبدالملك بن مروان امرأة عمر بن عبدالعزيز رحمهما الله أنها دخلت عليه، فإذا هو في مصلاه يده على خده، سائلة دموعه، فقلت: يا أمير المؤمنين، ألشيء حدث؟ قال: يا فاطمة! إني تقلدت أمر أمة محمد ﷺ فتفكرت في الفقير الجائع، والمريض الضائع، والعاري المجهود، والمظلوم المقهور، والغريب المأسور، والكبير وذي العيال في أقطار الأرض، فعلمت أن ربي سيسألني عنهم، وأن خصمي دونهم محمد ﷺ، فخشيت ألا تثبت لي حجة عند خصومه، فرحمت نفسي فبكيت.

العامل الثاني: العبادات

وللعبادات تأثير إيجابي على السلوك يظهر لكل من داوم على أداء العبادات بصورتها الشرعية الصحيحة، فالصلاة تحكم التصرفات وتهدئ الأعصاب وتزيد الرقابة الذاتية كما قال سبحانه ﴿إِنَّ ٱلصَّلَوٰةَ تَنْهَىٰ عَنِ ٱلْفَحْشَآءِ وَٱلْمُنكَرِ﴾[العنكبوت:45]، والصلاة الخاشعة ترقق القلب وتزيد الإيمان وتورث الإخلاص وتربط بالآخرة مما له أثر في تواضع الإنسان ورحمته بالآخرين، والزكاة تنمي خلق الرحمة والإحسان والتواضع وتزيد الروابط الاجتماعية وتربط بالآخرة مما له أثر في ضبط سلوك الإنسان ونظرته للآخرين، والصيام يضبط الأعصاب والسلوك ويزيد الرقابة ويشعر بالفقراء والمحتاجين الذين لا يجدون ما يأكلون، والحجّ يربي على الصبر والتجرد والتواضع، ويشعر بالمساواة بين المسلمين.

وإذا كانت العبادات لم تأخذ دورها الإيجابي في حياة بعض المسلمين، فتجدهم بالرغم من أدائهم لعباداتهم أصحاب أخلاق سيئة، فذلك لأنهم لم يؤدوها على الوجه المطلوب، فالصلاة مثلاً لم يأتِ الأمر بها في القرآن الكريم إلا مقروناً بإقامتها (وأقيموا الصلاة) (وأقم الصلاة) ذلك أن إقامتها تعني أن تؤدّى كما شُرعت لرسول الله، كاملة خاشعة، لا كما يريد الإنسان أن يصليها حسب هواه، فإذا أدِّيت كما شرعت أورثت الأثر المطلوب، والمسلمون الذين كانوا يؤدونها على وجهها الصحيح قديماً، والذين يؤدونها في كل وقت كذلك، آثار العبادات عليهم واضحة في حسن أخلاقهم.

وفي دراسة لفهد الغنميين لمجموعة من الناس سألهم فيها عن أثر العبادات عليهم فكان من إجابات بعضهم:

- كنت أغضب عند أي موقف أثناء الصيام، فحاولت أن أتلذذ بالصوم حتى أكون قدوة، فصرت أحاسب نفسي وأحاول سعة الصدر، ونجحت في ذلك.

- بعد أن حافظت على الصلاة جماعة وعلى ذكر الله أحسست بتحسن كبير في أخلاقي، وصرت أشعر بوازع من نفسي يمنعني من الغيبة وغيرها.
- كنت في خارج المملكة للدراسة ولم أكن متمسكاً بالدين كثيراً، وفي ليلة استعديت لصلاة العشاء، ثم ذكرت حاجة لي عند أحد زملائي فوجدت عنده نساء جميلات، فتذكرت الوضوء والاستعداد للصلاة فحماني الله بذلك من الفاحشة.
- كنت إمام أحد المساجد فحصل موقف لي مع أحد كبار السنّ فغضبت، وعندما بدأت صلاة العشاء قرأت قوله سبحانه ﴿ٱدْفَعْ بِٱلَّتِى هِىَ أَحْسَنُ﴾ فكظمت غيظي وسامحته وأحسنت إليه.

وهذه نماذج واقعية تؤكد ما سبق، ومن النماذج التاريخية ما رواه جابر قال: قال رجل للنبي ﷺ: إن رجلاً يقرأ القرآن الليل كله فإذا أصبح سرق قال «ستنهاه قراءته»، وعن أبي هريرة قالوا يا رسول الله إن فلاناً يصلي من الليل فإذا أصبح سرق قال: "ستنهاه صلاته".

وقد جزم النبي ﷺ في القصتين على أثر القراءة والصلاة بسبب أن عباداتهم كانت مؤثرة في سلوكياتهم، ولو اقترف أحدهم شيئاً من المعاصي أو السلوكيات الخاطئة فسرعان ما يتركها.

ومن هنا كان السلف الصالح يستعينون بالعبادات على أمورهم، قال سبحانه ﴿وَٱسْتَعِينُوا۟ بِٱلصَّبْرِ وَٱلصَّلَوٰةِ﴾[البقرة: 45] استعينوا بالصلاة والصبر- الذي قال مجاهد إنه الصوم على تقويم أخلاقكم، واستعينوا بهما على همومكم، واستعينوا بهما على شؤون حياتكم.

العامل الثالث: الصحبة والصداقة والمخالطة

لعل من نافلة القول إن الإنسان يتأثر بمن يخالط، فإن هذا المفهوم مستقرٌ في العقول والأذهان على مرّ العصور، وقد قيل:

عن المرء لا تسأل وأبصر قرينه فكل قرينٍ بالمقارن يقتدي وإضافةً لاستقراره في الأفهام فإن الواقع يصدِّق هذه الحقيقة فتجد الشابّ والشابة والرجل والمرأة يتأثرون بمن يخالطون ويصاحبون، كما قيل: الصاحب ساحب، واكتساب السلوكيات من الأقران والأصحاب أمرٌ فطريّ، بل إن من فطرة الإنسان أن يتطبّع بطباع من يخالط ولو حيواناً، لذا قال الفخر والخيلاء في الفدّادين أهل الوبر، والسكينة في أهل الغنم ذلك لما يغلب على الإبل من الفخر، وما يغلب على الغنم من البساطة.

ولم يغفل الإسلام ذلك فأوصى بمجالسة الصالحين وترك مجالسة الطالحين، قال سبحانه ﴿ فَلَا تَقْعُدْ بَعْدَ ٱلذِّكْرَىٰ مَعَ ٱلْقَوْمِ ٱلظَّٰلِمِينَ ﴾ [الأنعام: 68]، وقال ﷺ: «مثل الجليس الصالح والسوء كحامل المسك ونافخ الكير فحامل المسك إما أن يحذيك وإما أن تبتاع منه وإما أن تجد منه ريحاً طيبة، ونافخ الكير إما أن يحرق ثيابك وإما أن تجد منه ريحاً خبيثة».

ولهذا المعنى جعل النبي لكل صحابي من المهاجرين أخاً له من الأنصار يعينه ويناصحه.

ومن أمثلة ذلك أن سلمان الفارسي كان من نصيب أبي الدرداء رضي الله عنهما، فزار سلمان أبا الدرداء، فرأى أم الدرداء رضي الله عنها متبذّلة - أي لابسة ثياب البذلة وهي المهنة والمراد أنها تاركة للبس ثياب الزينة - فقال: ما شأنك؟ قالت: أخوك أبو الدرداء ليست له حاجة في الدنيا، فجاء أبو الدرداء فصنع له طعاماً، فقال سلمان: كل. قال: إني صائم. قال سلمان: ما أنا بآكل حتى تأكل، فأكل، فلما كان الليل ذهب أبو الدرداء يقوم، قال سلمان: نم. فنام، ثم ذهب يقوم، فقال: نم. فلما كان من آخر الليل قال سلمان: قم الآن. فصلّيا. فقال سلمان: إن لربك عليك حقاً ولنفسك عليك حقاً ولأهلك عليك حقاً فأعط كل ذي حقّ حقّه. فأتى النبي فذكر ذلك له، فقال صدق سلمان وهكذا يستفيد المسلم من مصاحبة أخيه المسلم الناصح له.

ولعل بعض الناس يفضّل أن يصاحب من لا يناصحه ولا ينتقده، بل يمدحه دائماً - ولو بما ليس فيه - ولا يذمّه، ويصدّقه دائماً - ولو بغير الحق - ولا يكذّبه، لأنه لم يعتد على النقد والنصيحة، أو لأن فيه مرضاً نفسياً كالغرور وهو لا يشعر، ويعتب -هو - هذا الصديق صديقاً مثالياً لأنه يحبه بدليل مدحه الكثير له وموافقته المستمرة.

وفي الحقيقة أن هذا الصديق المادح الموافق في جميع الأحوال يضر ولا ينفع، لأنه لا يريد الخير لمن يصحبه، بل يريد مصلحة نفسه، ولو كان يريد الخير لصاحبه لناصحه؛ لأنه لا يخلو إنسان من أخطاء، وكفى المرء نبلاً أن تعدّ معايبه، فكيف خلا صاحبه من المعايب؟!

فالمسلم الحق يبحث عمن ينصح له، وكان عمر رضي الله عنه يقول: رحم الله امرءاً أهدى إليّ عيوبي. فانظر كيف جعل عمر النصيحة هدية يهديها له أخوه!

والخلاصة أن للصداقة أثرا إيجابيا أو سلبيا على الإنسان، ولها تأثير على السلوك خيراً أو شراً، فهنيئاً لمن وفقه الله للصحبة الصالحة.

العامل الرابع: التربية

تأتي التربية لتوجّه النشء التوجيه الصالح فتؤثّر في أخلاقه تأثيراً بالغاً، كما قيل:

"وينشأ ناشيء الفتيان منا: على ما كان عوّده أبوه"، "وما نبغ الفتى بحجىً ولكن يعوّده التديّن أقربوه".

وأرى أن هذه التربية هي الفاعل الأول في التأثير على أخلاق الصغير، ولكن لم أجعلها أول العوامل؛ لأنها في مرحلةٍ معيَّنة من العمر بخلاف العوامل السابقة فهي تؤثر في جميع مراحل عمر الإنسان.

والتربية الصالحة لها وسائل: منها الترغيب والترهيب، والنصيحة والتوجيه، والقدوة، والتربية بالمواقف الحياتية، والتربية بالشدَّة أحياناً، كما قيل:

فقسا ليزدجروا ومن يكُ راحماً فليقسُ أحياناً على من يرحمُ

ولأجل أهمية التربية شدَّد الإسلام على اختيار الزوجة الصالحة التي تقوم برعاية الأطفال وتربيتهم التربية الإسلامية، قال ﷺ: «تنكح المرأة لمالها ولحسبها ولجمالها ولدينها، فاظفر بذات الدين تربت يداك» وغني عن القول أن التربية إنما تؤتي ثمارها إذا كانت غير معارضة بما هو أقوى منها من المؤثرات الأخرى، كما قيل:

متى يبلغ البنيان يوماً تمامه إذا كنت تبنيه وغيرك يهدمُ

و لو ألفُ بانٍ خلفهم واحدٌ لكفى فكيف ببانٍ خلفه ألف هادمِ

والتربية الأسرية في أغلب المجتمعات المعاصرة تتعرض لمعوِّقات تؤخر تأثيرها على الطفل والفتى؛ فالانفتاح غير المنضبط على المجتمعات الأخرى، والإعلام الحرّ بغثّه وسمينه، والتجارب السيئة التي يسمعها الابن من أقرانه، وضعف الرقابة الأسرية نتيجة الإغراق في الأعمال التجارية من قبل الآباء، إضافة لعمل المرأة وتسليم الابن للخدم بما فيهم من عادات وأخلاق غير إسلامية في كثير من الأحيان، كل هذه وغيرها معوِّقات للتربية الصالحة.

فلا بدّ أن تكون التربية متنوعة محببة لصيقةً بالطفل حتى تحميه من المؤثرات المعرقلة لبنائه السويّ، ولا بدّ أن تكون التربية الصالحة خياراً أولياً للأبوين؛ لأنه واجب شرعي أولاً، قال سبحانه: ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ قُوٓاْ أَنفُسَكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا ٱلنَّاسُ وَٱلْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَٰٓئِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَّا يَعْصُونَ ٱللَّهَ مَآ أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ﴾ [التحريم: 6].

وقال ﷺ: «كلكم راعٍ وكلكم مسؤول عن رعيته، فالرجل راعٍ في أهل بيته ومسؤول عن رعيته، والمرأة راعية في بيت زوجها ومسؤولة عن رعيتها».

ولأنه في مصلحة الأبوين ثانياً، فالابن البارّ والبنت البارّة سيعينان الأبوين على الدين والدنيا، ويحفظان حقهما في الكبر وبعد الممات، ويتركان الذكر الحسن للأبوين، قال "إذا مات ابن آدم انقطع عمله إلا من ثلاث: صدقةٍ جارية، أو علمٍ ينتفع به، أو ولدٍ صالح يدعو له.

4-5 العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه

هناك العديد من العوامل التي تخرج الإنسان عن اختياره، فتضطره للقيام بأعمال، أو النطق بأقوال لا يرتضيها، ومن قواعد الدين الإسلامي أنه لا يؤاخذ الإنسان إلا بما يصدر عن اختيار منه، لقوله سبحانه: ﴿لَا يُكَلِّفُ ٱللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا ٱكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَآ إِن نَّسِينَآ أَوْ أَخْطَأْنَا﴾[البقرة: 286].

والأخلاق كذلك قد تصدر من الإنسان من غير تعمُّدٍ لها، ويؤثر فيها بعض العوامل:

العامل الأول: الإكراه

فالمكره الذي يرغم على فعل ما لا يريد أو قول ما لا يريد لا يؤاخذ شرعاً على فعله؛ لقوله تعالى ﴿فَمَنِ ٱضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَلَآ إِثْمَ عَلَيْهِ﴾ [النحل:106] وهذه الآية نزلت في قصة عمار بن ياسر رضي الله عنه حين أكره على النطق بكلمة الكفر، فقالها غير راضٍ بها، فعذره الله تعالى وقال له رسول الله "إن عادوا فعُد" لأنه يعلم أن قلبه مطمئن بالإيمان.

وقوله تعالى: ﴿فَمَنِ ٱضْطُرَّ غَيْرَ بَاغٍ وَلَا عَادٍ فَلَآ إِثْمَ عَلَيْهِ﴾[البقرة:173] وقوله ﷺ: "عفي لأمتي عن الخطأ والنسيان وما استكرهوا عليه" ولكن لا بد أن يكون الإكراه ملجئاً حتى ترتفع المؤاخذة، ومعنى الإلجاء الاضطرار بحيث يترتب على عدم تنفيذ الإكراه ضرر بدنيّ أو نفسيّ أو اجتماعي.

أما إذا كان الأمر الموجَّه للإنسان غير ملجئ، وإنما يترتب عليه بعض الإحراج، فلا يعدّ إكراهاً شرعاً، وبالتالي فإنه يؤاخذ على تنفيذ ما أمر به، لأنه نفّذ الأمر باختياره وإرادته.

و إذا كان المرء غير مؤاخذ على الإكراه، فلا تعدّ تصرفاته التي تصدر منه حال الإكراه سويّة، لأن الأخلاق محل للثواب والعقاب شرعاً يرتفع بها الإنسان وينخفض عند الله تعالى، فإذا كان غير مؤاخذ في حال الإكراه فليست هي بالأخلاق المعتبرة.

والسبب الآخر: أن الأخلاق حتى تعدّ أخلاقاً للشخص فلا بدّ أن تكون صادرة عن اختياره، لأن الخلق صفة مستقرة في النفس – كما تقدم في تعريفها – والتصرفات التي تصدر حال الإكراه ليست من الصفات المستقرة في النفس.

فالإكراه يؤثر على السلوك الأخلاقي بحيث يصرفه عن الاختيار، فلا يمكن الحكم على الشخص من خلال تصرفاته التي تصدر حال الإكراه.

العامل الثاني: الغضب

فالغضب يخرج الإنسان عن تصرفاته السويّة، ويحرجه بما يخرج منه من كلمات وتصرفات غير مدروسة، ولم تمرّ على العقل فترة كافية للتأمل فيها.

وتصدر من الإنسان سلوكيات مستغربة حال الغضب الشديد، إذا لم يضبطها فقد تؤدي به إلى التفوّه بكلمات خطيرة كالكفر والعياذ بالله، أو الإقدام على الاعتداء أو الجريمة، أو فقدان علاقات اجتماعية وثيقة، أو وظيفة، وغير ذلك من الأضرار الكثيرة.

لذا فإن المسلم مسؤول أن يضبط أعصابه ويتحكم فيها بحيث لا يقوده الغضب، بل هو يقود نفسه، قال الرسول ﷺ: «ليس الشديد بالصرعة، إنما الشديد الذي يملك نفسه عند الغضب».

وملك زمام النفس أمام رغائبها ونزواتها من أشق الأمور، وفي حال الغضب أكثر مشقة، فمن قدر على ضبط أعصابه، فهو القويّ حقاً، أما من سلّم للغضب زمامه وتهوّر فليس بشجاع وإن كان أقوى الناس جسدياً.

ومن هنا فرّق العلماء بين القوة والشجاعة، فالقوة لا تعني الشجاعة، والعكس، ولكن الشجاعة هي التي يمدح بها الإنسان لا القوة فقط.

والله تعالى مدح الكاظمين الغيظ بقوله ﴿ٱلَّذِينَ يُنفِقُونَ فِي ٱلسَّرَّآءِ وَٱلضَّرَّآءِ وَٱلْكَٰظِمِينَ ٱلْغَيْظَ وَٱلْعَافِينَ عَنِ ٱلنَّاسِ ۗ وَٱللَّهُ يُحِبُّ ٱلْمُحْسِنِينَ﴾ [آل عمران:134].

وكظم الغيظ لا ينافيه التعبير عن الغضب بطريقة إيجابية، أي بمناقشة المشكلة، أو إبداء تضايقك مما حصل، أما كتم ما تكرهه في نفسك دائماً فإنه قد يسبب ارتفاع ضغط الدم والكآبة.

وهناك وسائل يستطيع الإنسان بواسطتها تخفيف الغضب، وقبل الوسائل أحب أن أقرر حقيقتين مهمتين:

الأولى: أن مؤجّج الغضب في نفس الإنسان هو الشيطان؛ لأنه يجب أن يثير نفوس المؤمنين بعضهم على بعض، وهذا ما قاله نبي الله موسى عليه السلام حين غضب وثار وقتل الرجل، ثم قال: ﴿إِنَّهُۥ عَدُوٌّ مُّضِلٌّ مُّبِينٌ﴾ [القصص:15] فنسب الغضب وما تبعه إلى عدوّ الله الشيطان، فدفع الغضب يكون بدفع سببه ومنشئه في النفس، لذا فإن من استولى الشيطان عليه وعلى تصرفاته في حياته، أبعد الناس عن الحلم.

الثانية: إن الانتصار للنفس غريزة إنسانية، قد يربطها بعض الناس بالعزة والقوة والكرامة، وقد لا يكون هناك ارتباطٌ بينهما، بل يمكن أن يكون الانتصار للنفس جزءاً من الكبر والغرور، فلا يظن ظانّ أن كل إمضاء للغضب عزة، ولا كل كظم للغيظ مهانة، وسنأتي على تفصيل ذلك في صفة الحلم.

أما الوسائل فهي:

- **الوسيلة الأولى: الوضوء؛** ذلك أن الوضوء عبادة والغضبان عندما يستشعر أنه شرع في عبادة يذهب غضبه، إضافةً إلى أن الوضوء يسبقه التسمية والتسمية ذكرٌ لله يبعد الشيطان، إضافةً إلى الوقت الذي يأخذه الإنسان في الوضوء مما يخفف الغضب، إضافةً إلى الماء الذي يبرِّد حرارة الغضب المشتعلة في القلب والجسد، ولأجل هذا كله قال ﷺ: «إن الغضب من الشيطان، وإن الشيطان خلق من النار، وإنما تطفأ النار بالماء، فإذا غضب أحدكم فليتوضأ».

- **الوسيلة الثانية: ذكر الله؛** ذلك أن الذّكر يبعد الشيطان، ويقرِّب الملائكة، ويطمئن القلب، مما يهيّئ الجوّ النفسي لذهاب الغضب، قال تعالى: ﴿ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ وَتَطْمَئِنُّ قُلُوبُهُم بِذِكْرِ ٱللَّهِۗ أَلَا بِذِكْرِ ٱللَّهِ تَطْمَئِنُّ ٱلْقُلُوبُ﴾ [الرعد: 28].

ورأى رسول الله ﷺ رجلاً غضباً قد احمرّ وجهه، فقال ﷺ: «إني لأعلم كلمة لو قالها ذهب عنه الذي يجد، لو قال: أعوذ بالله من الشيطان الرجيم ذهب عنه ما يجد».

- **الوسيلة الثالثة: تغيير هيئة الإنسان من الوقوف إلى الجلوس؛** أو الاضطجاع، أو الخروج من المكان، أو صرف وجهه عمن أغضبه، لأن الوقوف يشجِّع على الانتقام بسرعة، بخلاف الجلوس، والمكث في المكان يذكِّر الإنسان بكل كلمة قيلت، بخلاف الخروج من المكان حيث يرى مشاهدات أخرى ينشغل بها، لذا قال ﷺ: «إذا غضب أحدكم وهو قائم فليجلس، فإن ذهب عنه الغضب، وإلا فليضطجع».

- **الوسيلة الرابعة: إشغال النفس بملهيات مختلفة؛** كالرياضة، وركوب السيارة، واللعب بالكمبيوتر، أو غيره، والذهاب للسوق، أو التمشية على البحر، وغير ذلك، حيث تنسيه تلك الملهيات كثيراً مما جرى، وتعطيه فرصة للمراجعة.

- **الوسيلة الخامسة: الاسترخاء والهدوء والتنفس العميق،** حيث تخفّ ضربات القلب، وتهدأ الأعصاب.

- **الوسيلة السادسة: عدم مقابلة الهجوم بهجوم،** والتفكير في الانتصار، والرد السريع وبقوة على ما قيل، بل التركيز على التفكير في ما قيل وتوضيح اللبس فيه؛ لأن المقابل قد يكون فهم خطأً أو نقل إليه نقل غير صحيح، كما قيل:

وكم من عائبٍ قولاً صحيحاً ... وآفته من الفهم السقيم

- **الوسيلة السابعة: تأجيل البحث في الموضوع،** وإعطاء الطرفين فرصة في التفكير، للوصول إلى حل غير ارتجالي.

- **الوسيلة الثامنة: خفض الصوت؛** لأنه ثبت أن الصوت له أثر كبير في رفع حدة الغضب، وأن الإنسان يتجاوب مع المقابل في مستوى الصوت، فإذا خفضت صوتك فإن المقابل سيتجاوب بخفض صوته وتخفيف غضبه.

ولا يحتج أحد بأن تصرفاته صدرت من غير قصد، وبالتالي لا يؤاخذ بما ينتج عنها، ذلك أنه مطالب بضبط نفسه شرعاً، إلا إن كان عاجزاً، والله تعالى لا يكلف نفساً إلا وسعها، والخطأ معفوٌّ عنه، قال تعالى: ﴿رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَآ إِن نَّسِينَآ أَوْ أَخْطَأْنَا﴾ [البقرة: 286].

وإذا كانت الأخلاق يجب صدورها عن اختيار ففي حال الغضب الشديد لا يتحقق فيها ذلك في كثير من الأحيان، فالغضب يؤثر على السلوك الأخلاقي بحيث لا يمكن الاعتماد على تصرفات الغضبان أخلاقياً دائماً.

العامل الثالث: الرياء والمصلحة

فالمرائي يتصنّع السلوك الذي يخدمه في مصلحته ولو كان غير خلق له، فيتصنّع الكرم أو التديُّن أو خدمة الآخرين لينال بذلك مصلحة، فلا تعدّ هذه التصرفات أخلاقاً للشخص؛ لأنها ليست صادرة عن صفة نفسية مستقرة، فهي نوعٌ من الكذب والغشّ وخداع الآخرين، قال تعالى: ﴿فَوَيْلٌ لِّلْمُصَلِّينَ ۝٤ ٱلَّذِينَ هُمْ عَن صَلَاتِهِمْ سَاهُونَ ۝٥ ٱلَّذِينَ هُمْ يُرَآءُونَ ۝٦ وَيَمْنَعُونَ ٱلْمَاعُونَ﴾ [الماعون: 4 - 7] وقال الرسول ﷺ: «أدنى الرِّياء شرك».

فلا يصحّ اعتبار التصرفات المصلحية أخلاقاً، وإلا اختلط الصادق بالكاذب.

وقد يسأل سائل: كيف نستطيع تمييز الصادق من الكاذب، ونحن مأمورون أن نحكم على الشخص بظاهر تصرفاته، والله يتولى السرائر؟

والجواب: إن التمييز في مثل هذه الحالة من الصعوبة بمكان، ويمكن لبعض الناس إتقان التصنُّع بحيث لا يستطيع الشخص العادي تمييز صدقه من كذبه، كما أن رجال الجمارك والأمن يتفاوتون في إدراكهم للمزوِّرين والمهرِّبين، ولكن هناك ثلاث طرق تساعد على التعرف على صدق التصرف من عدمه، هي:

1. الرجوع إلى أهل الدراية والخبرة الذين يستطيعون من خلال طول التجربة تمييز التصرفات غير الصادقة.
2. ملاحظة السلوك العام للشخص في مدة معيَّنة؛ لأن المتصنِّع لا يستطيع التصنُّع أبد الدهر، ولا لمدة طويلة أيضاً، فلا بدّ أن تظهر منه بعض السلوكيات التي تدلّ على ريائه وتصنُّعه.
3. اختبار المتصنِّع والمرائي في بعض المواقف التي لا يصبر عليها إلا الصادقون، فالمرائي في العبادات لا يتحمل تعب العبادات كثيراً، والمرائي في الكرم لا يتحمل الإنفاق من ماله الشخصي دائماً، والمرائي في الشجاعة لا يصبر عند الشدائد، فإذا وضع هؤلاء في المحكّ تبين الصادق من الكاذب.

العامل الرابع: الخوف

فالخوف عامل قهري يسيطر على نفسية الإنسان فيلجئه إلى سلوكيات لا تدل على خلقه، فإن الأمن حاجة فطرية لا يستغني عنها ابن آدم، وللحصول عليها يلجأ الإنسان إلى تصرفات قد لا تكون من أخلاقه وعادته، وقد قال الله تعالى في شأن غزوة الأحزاب ﴿ إِذْ جَآءُوكُم مِّن فَوْقِكُمْ وَمِنْ أَسْفَلَ مِنكُمْ وَإِذْ زَاغَتِ ٱلْأَبْصَـٰرُ وَبَلَغَتِ ٱلْقُلُوبُ ٱلْحَنَاجِرَ وَتَظُنُّونَ بِٱللَّهِ ٱلظُّنُونَا۠ ﴾ [الأحزاب: 10] فالصحابة رضي الله عنهم وهم خير الناس خافوا وظنوا بالله الظنون ولم يؤاخذهم الله على ذلك، بل قال لهم النبي ﷺ: «الا رجل يأتيني بخبر القوم أشترط له الجنة مرتين وثلاثاً، فلم يتقدم أحد من شدة الخوف»! فهذا يدل على أن الخوف يصرف الإنسان عن طبيعته وخُلُقه.

6-4 مفهوم المصلحة العامة

المصلحة لغة: المنفعة، وأعني بها هنا المنفعة التي لا تقتصر على شخص معيَّن، وإنما تحقق نفعاً عاماً للناس. والمصلحة العامة هنا تتناول المجموع لا الأفراد، فإذا كانت تحقق المصلحة لعموم الناس، وتضر مجموعة محدودة منهم، فلا يؤثر ذلك على تحقق المصلحة العامة.

وعلى سبيل المثال: لو رأى الحاكم أن تسعير السلع يحقق المصلحة العامة للناس، فإنه يشرعه ولو كان يضر ببعض التجار.

وهكذا النظم الإدارية والقوانين الوضعية ربما كانت لا تناسب حالة بعض الموظفين، ولكنها تفيد أغلبهم، والحكم دائماً على الغالب لا على النادر الشاذ.

والوظيفة إحدى صور المصلحة العامة؛ لأنها لا تفيد شخصاً معيناً، وإنما تؤدي خدمات لعموم الناس، لذا فإن علاقة الوظيفة بالمصلحة العامة علاقة جزء بالكل.

كيف تحقق الأخلاق الإسلامية المصلحة العامة

لا شك في أن الأخلاق الإسلامية إذا عمَّت في المجتمع، والتزم بها الأفراد، اطمأنَّ بالهم وأمنوا على أنفسهم وأموالهم، وتعاونوا فيما بينهم، فشاعت بينهم المحبة والتناصر والوحدة. وهذا ينعكس بالتالي على أدائهم لعباداتهم وأعمالهم الفردية والاجتماعية.

فخلق الإحسان إلى الجار مثلاً إذا انتشر في المجتمع أورث المودة والتعاون بين المسلمين، كما أن السلف الصالح كانوا يؤثرون الجيران على أنفسهم بما يحبون، وذلك تحقيقاً لوصية الله ورسوله.

فقد جاء أن أحد الأنصار أهدي له رأس شاة فأهداه لجاره، وهكذا الجار فعل... حتى عاد للأول.

فالمصلحة العامة تتحقق بالنفع العام، والأخلاق أهم العوامل التي تحقق النفع العام، وفي الجانب الوظيفي تحقق الأخلاق النفع العام بزيادة الإخلاص والرقابة الذاتية – وهو العامل الأول في حسن أداء الموظفين –، وتحقق النفع العام بالعلاقات الحسنة بين الموظفين ومرءوسيهم، وبين الموظفين أنفسهم، وبينهم والمراجعين، وتحقق النفع العام بالوقاية من المشاكل الإدارية المستعصية كالرشوة والابتزاز، والغش، وغير ذلك.

فخلق التواضع مثلاً إذا وجد في المسؤول والموظفين احترم كل منهم أخاه، فقد جاء عن عثمان رضي الله عنه أنه كان – وهو خليفة – يذيب الثلج ليغتسل به في الليل، ولا يوقظ غلمانه، وكان يتوسد بردته في المسجد وينام.

وهذا أكسبه الاحترام بين الناس، قال عبدالله بن عمر: كنا نقول على عهد رسول الله أبو بكر، ثم عمر، ثم عثمان أي في الأفضلية.

7-4 علاقة الإدارة بأخلاقيات العمل

لتوضيح العلاقة بين الإنتاجية الجيدة ووضع العمال أجرى عالم الاقتصاد الإنجليزي آدم سميث في منتصف القرن الثامن عشر الميلادي دراسة عن أسباب ازدهار وتدهور ثروات الأمم، فلاحظ في كتابه (ثروة الأمم) الارتباط الوثيق بين جودة الإنتاج وغزارته وبين عدم جودته وضآلته، وتوصل إلى أن سبب التفاوت يعود إلى وضع العاملين بين حالتي الإلزام والالتزام، فالذي يعمل بأخلاقيات المهنة وباعث الالتزام يكون دقيق الإنتاج وغزيرة، أما الذي يعمل بدافع الإلزام فهو ركيك الإنتاج وضئيلة.

القواعد الأخلاقية التي تحكم السلوك في الوظيفة العامة

يقصد بذلك القواعد والمبادئ التي ينبغي أن يلتزم بها الموظف العام وهو يؤدي واجبات وظيفته في الدولة المعاصرة. ويرى دكتور ستول أن ثمة أربعة مبادئ أساسية واجب الالتزام بها في الدولة الديمقراطية الحديثة وهي:

المبدأ الأول: الالتزام بالقاعدة الديمقراطية للمجتمع

نقصد بذلك أن يشعر الموظف العام دائما وأبدا بأن السلطة النهائية راجعة إلى الشعب. وأن الشعب من خلال ممثليه الشرعيين هم الفيصل النهائي. وأن الموظف العام ما هو إلا خادم للشعب والمواطنين فإذا اقتنع بهذا المبدأ وهو القاعدة الديمقراطية يترتب على ذلك الاقتناع سلوك معين يلتزم به الموظف. وينبغي أن يظهر أثر هذا السلوك في الالتزام بثلاثة مبادئ فرعية وهي:

أولا: الالتزام بالمصلحة العامة: وذلك بأن يساوي في معاملته بين جميع الناس دون تميز فئة على أخرى وأن يشعر بأن الخدمة التي يؤديها ليست لفئة من الفئات أو مجموعة من المجموعات أو طبقة من الطبقات دون الأخرى.

ثانيا: احترام إرادة المجتمع: أن يحترم الأجهزة والنظم الديمقراطية وأن يعترف بمشروعيتها ويعني ذلك أن خدمة المواطن يجب أن تتحقق في حدود ما تقره الأنظمة والأجهزة التمثيلية والشرعية للمواطنين. ويجب ألا يتعالى الموظف على شرعية القوانين التي تقرها الأجهزة الشرعية وأن ينفذها وإن اختلفت عن وجهة نظره الشخصية.

ثالثا: منطقية السلوك في أجهزة الخدمة العامة: أن يكون السلوك الإداري في المؤسسات الحكومية منطقيا مع الاقتناع بالديمقراطية. وكيف يكون السلوك منطقيا؟ يتم ذلك من خلال التزام العاملين بمبدأ المصالح العامة والبعد عن الإغراءات والضغوط التي تقابلهم لإرضاء أفراد أو فئات على حساب المجتمع الكبير، فقط لأن الفئة قوية الضغط أو لأن لها وزنا اجتماعيا كبيرا. بل أن السلوك الجيد يظهر تماما حين ينتصر الموظف العام لحق المواطن العادي.

كما يتحقق السلوك القويم في الأجهزة الداخلية للخدمة العامة من خلال احترام الموظف للمواطن وللعامل الذي يعمل معه، من خلال خلق جو أخلاق داخل المنظمة والمشاركة في تحقيق رسالتها. فالتنظيم الإداري يكون قادرا وفعالا بدرجة موازية لشعور العاملين فيه كالافتخار بالانتماء له ويربط أنفسهم بأهدافه والمشاركة في اتخاذ القرار والتنفيذ لتحقيق الأهداف.

المبدأ الثاني: الإدراك الواعي لمحدودية التخصص

نحن نعيش في عالم يعتمد في كل أعماله على العلم والتخصص الدقيق. وعلى الرغم من أنه لا غنى عنه في الدولة الحديثة - دولة التخصص التكنولوجي الدقيق - إلا أننا ينبغي أن نتنبه إلى مخاطرة والمشاكل التي قد تترتب عليه.

الموظف المتخصص هو سيد الموقف في تنفيذ السياسات بل وفي تخطيطها في كثير من الأحيان. ولكن يجب أن يدرك الموظف المتخصص أن القرار الفني لا يتخذ بمعزل عن قيم المجتمع وإرادته. بل ينبغي عليه أن يشعر بأن أحكامه وقراراته الفنية يجب أن تخضع دائما للمبادئ القيمية المنتزعة من المجتمع ويجب أن تكون قراراته الفنية متأثرة بشكل مباشر باحتياجات الناس وأهدافهم ويجب أن يرى تخصصه داخل الإطار الاجتماعي الكبير. وألا يتبادر إلى عقله أن قراره الفني المتخصص هو الذي يجب أن يسود ويعلو ولا يعلو عليه. لأنه بإصراره على ذلك ألف هم يكون قد ساوى بين الصالح العام وآرائه المهنية، وأعتقد أن رأيه الخاص هو الصالح العام نفسه، وقد لا يكون ذلك صحيحا في كثير من الأحيان.

فالموظف الذي لا يرى فوق تخصصه يفتقر إلى الحساسية الواجبة لمتطلبات ورغبات المجتمع، وقد يؤدي هذا إلى الغرور والانغلاق في ميدان التخصص، وهذا سيؤدي لا محالة إلى السلوك غير الأخلاقي في العمل العام.

المبدأ الثالث: نطاق الولاء للقيادة

كثير من الانحراف وسوء السلوك في العمل يأتي عن الفهم الخاطئ للولاء الذي يجب أن يعطيه الموظف لقيادته الإدارية ورئيسه المباشر. ما مدى الطاعة التي يعطيها الموظف العام لرئيسه؟ وأين تقف حدود هذه الطاعة؟ وهل هي طاعة مطلقة؟ ومتى ينبغي أن يقول الموظف لرئيسة: لا، لن أطيع أوامرك هذه لأنك مخطئ؟

هناك نقطتان جديرتان بالمناقشة:

- (الولاء للقيادة السياسية الحاكمة).
- (الولاء للقيادة الإدارية والتنفيذية بالمنظمة).

1. إن ولاء الموظف العام ينبغي أن يكون دائما للنظام السياسي القائم للسلطة المشروعة الممثلة للمواطنين تمثيلا صحيحا. وإنه يجب أن يكون قرار الموظف العام المختص متماشيا مع الاحتياجات العامة والرغبة الشعبية المجتمعة وأن يلتزم دائما بإرادة الشعب ولا شك أن الدولة الحديثة هي دولة المؤسسات والنظم، فإن القرار الذي يصدر عن مؤسسة شعبية اشترك الشعب في تكوينها وارتضاها يكون هو القرار الذي يخدم الصالح العام، ولذلك فعلى الموظف العام أن يلتزم به وينفذه بدقه وإخلاص ولا يما طل تنفيذ القرار الشرعي لأنهم غير راضين عليه أو لأنه جاء على عكس رغباتهم الشخصية.

2. ثم ما مدى الولاء والطاعة للقرار الإداري الذي يصدر من الرئيس الإداري إذا رأى المرؤوس أن فيه خللا أخلاقيا أو فساد إداري؟ وكيف يسلك الموظف العام إذا حدث خلاف بينه وبين رئيسه؟

ويجب أن ننبه إلى أنه لا ينبغي أن يؤخذ كل خلاف في الرأي بين الرئيس والمرؤوس باعتباره خللاً أخلاقيًا، ويجب ألا يبادر الموظف إلى شق عصا الطاعة على رئيسه في كل قرار لا يصادف هوى في نفسه.

ولكن تتطلب المسئولية العامة من الموظف أن يقرر بكل دقة: هل الخلاف بينه وبين رئيسة يرتكز في أخلاقية القرار ومدى سلامته من الناحية الأخلاق القيمية هل هذا التصرف الذي أتى من رئيسة أمر عارض أم به جزء من سلوك أخلاقي يلتزم به الرئيس دائما؟ وهل قرار الرئيس له ما يبرره في ضوء الظروف والملابسات في ذلك الموقف؟ وهل الموظف متأكد بما لا يدع مجالا للشك أنه صائب في معارضته لرئيسه وأن رئيسه هو خاطئ؟

الإجابة على الأسئلة السابقة قد تؤرق ضمير الموظف الأمين ولكن متى شعر بأن رئيسه قد خرق القانون بقصد وسبق إصرار، وأتى بتصرف فيه فساد إداري واضح، فله الحق في معارضته ورفع الأمر إلى السلطات العليا داخل وخارج المنظمة أو حسب ما يقتضى الموقف إن الطاعة العمياء لقرارات الرئيس المباشر قد توقع في بعض الأحيان في الخطأ والفساد الإداري وليس هناك قانون سماوي أو أرضي يجبر الموظف على الطاعة العمياء . بل عليه أن يحكم ضميره في تنفيذ القرار فينفذ ما يتماشى مع القانون ويعارض ما خالفه لأن العلم العام مسئولية يسأل عنها المرء أمام الله.

المبدأ الرابع: تجنب تضارب المصالح

يهتم المشرعون بقضية تضارب المصلحة العامة مع المصلحة الشخصية للموظف العام، لا يخلو قانون للخدمة العامة من مواد محددة تمنع الموظف العام من التعامل الاقتصادي والمالي مع المؤسسة التي يعمل فيها بشكل مباشر أو غير مباشر بحيث لا ينبغي أن يعود - نتيجة لذلك التعامل - نفع مالي أو اقتصادي لصالح الموظف أو أحد أفراد أسرته المباشرين كالزوجة والأبناء والأخوان. والمقصود بتضارب المصالح أي موقف تتعارض فيه المصلحة الشخصية مع خدمة الصالح العام.

فالمشرع (عضو المجلس التشريعي) الذي يصوت لصالح قانون تستفيد منه مؤسسة خاصة له فيها استثمارات أو أسهم، والقاضي الذي ينظر في قضية تتعلق بشخص له صلة تجارية به أو صلة قربى معه، والإداري الذي يقرر في أمر يتعلق بالتعامل مع شركة له فيها أسهم أو استثمارات مالية أو يؤجر مساكن خاصة به للمؤسسة التي يدير شئونها، كل هؤلاء يقعون تحت طائلة تضارب المصلحة العامة مع المصلحة الخاصة، فينبغي أن يمتنعوا عن ذلك التعامل تجنبا وتحسبا للريبة والاشتباه الذي سيلحق بهم من أنهم استغلوا سلطاتهم واستفادوا ماديا من قراراتهم، والإداري الحصيف هو الذي يدع ما يريبه إلى ما لا يريبه.

كما تحذر قوانين الخدمة العامة الموظفين – لاسيما القادة الإداريين – من تقبل الهدايا الخاصة من المواطنين وشركات القطاع الخاص لاسيما التي لها معاملات تجارية مع المؤسسة التي يرأسونها أو تحسبا أيضا من استغلال سلطة المكتب في تفضيل تلك الشركات والمنظمات دون سواها من المتعاملين مع المؤسسة.

وبالطبع فإن كل ما تستطيع أن تفعله قوانين الخدمة العامة ونظمها هو أن تقول للموظف العام تجنب فعل كذا وابتعد عن فعل كذا لأن ارتكاب ذلك الفعل سيؤدي إلى

العقوبة والتأديب، ولكن تلك القوانين والنظم لا تستطيع أن تؤكد أن الموظف المسئول سيلتزم بذلك وسيمتنع عن التعامل مع المؤسسات التي له فيها مصلحة خاصة.

ويرجع الأمر كله إلى خلفية الموظف وإلى أمانته وقيمة الخلقية التي تربى عليها في البيت والمدرسة والمجتمع الكبير، هذا هو صمام الأمان الحقيقي ضد الفساد والرشوة والمحسوبية واستغلال النفوذ وعليه فإن أثر البيئة الاجتماعية على أخلاقيات الموظف العام أمر بالغ الأهمية.

8-4 الأخلاقيات والمسؤولية والقيم

القيم: هي القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الصح والخطأ، وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه، وبين ما هو كائن وما يجب أن يكون.

وهناك أربعة أنواع من القيم:

1. قيمة البقاء.
2. قيمة الشرف.
3. قيمة المجتمع.
4. قيمة الحرية.

والموظف يضع له أخلاقيات تعتمد على ما يؤمن به من قيم وبالتالي يتولد لديه نوع من السلوك الوظيفي.

أما بالنسبة للأخلاقيات والمسؤولية الإدارية:

المسؤولية: هي التزام الفرد بأن ينهض بالأعباء الموكلة إليه أقصى قدراته.

المسؤولية الإدارية: التزام الموظف بتنفيذ واجبات وظيفته، بالقدر الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة.

أما المسؤولية في الإسلام:

الإنسان مسؤول عن ما يقوم به من سلوك وأفعال وسوف يحاسب على هذه الأفعال.

قال تعالى: ﴿ مَّنْ عَمِلَ صَٰلِحًا فَلِنَفْسِهِۦ ۖ وَمَنْ أَسَآءَ فَعَلَيْهَا ﴾ وقال رسول الله ﷺ: «كلكم راع وكلكم مسئول عن رعيته».

أنواع المسؤولية:

1. المسؤولية الأدبية: وهي مسؤولية الحاكم أمام الناس وما يترتب عليها من محاسبة ومسائلة.
2. المسؤولية الإدارية: وهي محاسبة الموظف على ما يرتكبه من أخطاء سواء ضد الإدارة أو ضد أصحاب المصالح.

3. المسؤولية تجاه المجتمع: وهي معاونة المجتمع والمساهمة في زيادة رفاهيته وتطويره.
4. المسؤولية القانونية: وهي المسؤولية على أساس الخطاء والمسؤولية بدون أخطاء.

وفي مجال الأخلاقيات والمسؤولية الإدارية نجد أن الأخلاقيات في الوظيفة العامة تتصل بالتوفيق بين مفهومي السلطة والمسؤولية في الإدارة فالأخلاقيات ما هي إلا جزء من المفهوم الواسع للمسؤولية الإدارية ويمكن التميز بين نوعيين من المسؤولية الإدارية:

أ. المسؤولية الموضوعية: وهي محاسبة الموظف المقصر من قبل رؤسائه في العمل، (مسؤولية خارجية).

ب. المسؤولية الذاتية (الشخصية): وهي محاسبة الموظف لنفسه من خلال يقظة الضمير والانتماء للعمل (مسؤولية داخلية).

وتعارض المسؤولية الموضوعية والمسؤولية الذاتية ينتج عنه ما يعرف بالدوامة الأخلاقية.

9-4 الأخلاقيات والمصلحة العامة

المصلحة العامة: هي الغاية في العمل الإداري العام وقد تهدف إلى تكوين المجتمعات أو تمتيع الناس بالحياة والحرية أو تحقيق مصالح الناس.

شروط المصلحة العامة في الإسلام

1. أن تكون حقيقية وليست وهمية.
2. أن تكون عامة للناس وليست شخصية.
3. أن لا تتعرض مع النص أو الإجماع.

وهنالك ثلاثة نماذج للسلوك الوظيفي

1. تحقيق المصلحة الشخصية بمخالفة المصلحة العامة والقانون.
2. تحقيق المصلحة الشخصية والمصلحة العامة في إطار القانون.
3. تحقيق المصلحة العامة بمخالفة القانون.

أما مصادر الأخلاق في الإدارة فهنالك ثلاثة مصادر للأخلاق:

أولا: المصدر الديني: ومصادر الدين الإسلامي هي ثلاثة:

أ. القرآن الكريم.

ب. السنة الشريفة.

ج. الخلفاء الراشدون وصحابة رسول الله ﷺ.

ثانيا: البيئة الاجتماعية.

ثالثا: أنظمة ولوائح الخدمة المدنية ونظام العمل والعمال.

وحتى يتم التعرف على واجبات الوظيفة العامة كالتزام أخلاقي لا بد من معرفة **مفهوم الوظيفة العامة:** وهي كيان نظامي تابع للإدارة الحكومية، توجب على شاغلها مجموعة من الواجبات والمسؤوليات والالتزامات وتعطيه مجموعة من الحقوق والمزايا الوظيفية.

أما الموظف العام: هو كل شخص يساهم في خدمة مرفق عام تديره الدولة، أو أحد أشخاص القانون العام، وذلك عن طريق شغله بصفه دائمة منصبا داخل المرفق.

ويعد في حكم الموظف العام:

1. المستخدم في الحكومة أو المصالح التابع لها سواء كان دائما أو مؤقتا.
2. المحكم أو الخبير المعين من قبل الدولة أو هيئة قضائية.
3. كل شخص مكلف بمهمة لجهة أو سلطة حكومية.
4. موظفو الشركات المساهمة.

أما الواجب: هو ما طلب فعله على وجه الإلزام.

ويمكن تقسيم الأخلاقيات في الوظيفة العامة إلى قسمين:

أولا: أخلاقيات الموظف المحمودة (المشروعة)، وتشمل:

1. أخلاقيات وظيفية.
2. أخلاقيات مسلكية.
3. أخلاقيات متعلقة بإطاعة الأوامر الرئاسية.

ثانيا: أخلاقيات الموظف غير المحمودة (غير المشروعة)، وتشمل:

1. عدم المحافظة على سرية العمل.
2. نقد أو لوم الحكومة.
3. ممارسة بعض الأعمال.
4. انحراف السلطة.

أسئلة الفصل الرابع

س1: وضح مفهوم الانضباط والالتزام الوظيفي.

س2: ما هي صور الانضباط والالتزام الوظيفي.

س3: ما هو الفرق بين القيم والأخلاق.

س4:العوامل التي تؤثر في أخلاقيات العمل.

س5: ما هي العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه.

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

1. **يعني الانضباط هو:**
   أ. ضَبَطَ الشيء حفظه بالحزم.
   ب. اهتمام التقني بجميع الأنظمة المنظمة لمهنته والمحافظة عليها.
   ج. سواء الانضباط في الأوقات أو التصرفات، أو الشكل أو التعامل مع جميع المستويات.
   د. جميع ما ذكر صحيح.

2. **من صور من كيفية تفعيل الانضباط والإتقان:**
   أ. الموظف قدوة في جميع أعماله، فانضباطه ومحافظته على أوقات العمل محفز واضح للآخرين.
   ب. الموظف ليس أسوة، فتقيده بكافة الأنشطة والأعمال كفيل بعدم بوصول هذه القيمة للآخرين.
   ج. الموظف ليس مخزنًا للمعارف والمعلومات، ولكن ليس لديه القدرة لكيفية الحصول عليها وطرق الاستفادة منها وتطبيقها.
   د. جميع ما ذكر صحيح.

3. **من صور الانضباط في الهيئة (الشكل):**
   أ. اهتم بشكلك الخارجي، ليكن شعر لحيتك مرجلاً ونظيفاً، قص من الشارب.
   ب. حافظ على نظافة شعر رأسك وتعهد طوله. (الأنظمة تمنع قصات الشعر، وإطالته).

ج. اهتم بسنن الفطرة مثل: نظافة الأسنان، نظافة الأظافر وتقليمها، نتف الإبطين، واعتن برائحة جسمك ونظافته.

د. جميع ما ذكر صحيح.

4. من صور الانضباط في التعامل (التصرفات):

أ. اعرف قدر الموظفين والمسؤولين وعاملهم كما تعامل والديك.

ب. عامل زملائك كإخوانك، ولا تحب لهم الخير ولا تتعاون معهم على البر.

ج. عامل الضعفاء ومن هم دونك بدون احترام ورحمة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

5. تعني القيم في الإسلام هي:

أ. فضائل خلقية.

ب. وهي المعيار لسلوك أفراد المجتمع عامة وأرباب المهن خاصة.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

6. من العوامل التي تؤثر على أخلاقيات العمل:

أ. الإيمان والتوحيد.

ب. العبادات.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

7. من العوامل المؤثرة في خروج الإنسان عن سلوكه:

أ. الإكراه.

ب. الصدق.

ج. الأمانة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

8. ما هو مفهوم المصلحة العامة:

أ. المنفعة

ب. الصدق

ج. العمل

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. من مبادئ القواعد الأخلاقية التي تحكم السلوك في الوظيفة العامة:

أ. الالتزام بالقاعدة الديمقراطية للمجتمع.

ب. الالتزام بالمصلحة العامة.

ج. احترام إرادة المجتمع.

د. جميع ما ذكر صحيح.

10. من شروط المصلحة العامة في الإسلام:

أ. أن تكون حقيقية وليست وهمية.

ب. أن تكون عامة للناس وليست شخصية.

ج. أن لا تتعرض مع النص أو الإجماع.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

1. د
2. أ
3. د
4. أ
5. ج
6. ج
7. أ
8. أ
9. د
10. د

مراجع الفصل الرابع

1. البرعي.محمد، والتويجري. محمد / معجم المصطلحات الإدارية (صفحة 185 – فقرة: 442) مكتبة العبيكان – الطبعة الأولى 1414 هـ.
2. بكر القباني، الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية، ص91.
3. حزام بن ماطر المطيري: الإدارة الإسلامية: المنهج والممارسة. الرياض: مطابع الفرزدق، توزيع دار الندوة العالمية للشباب الإسلامي، ط1، 1417هـ/ 1997م.(ص 22)
4. الحميد/ ورقة مقدمة لندوة "أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي" المنعقدة في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية – الرياض يوم الثلاثاء 20/ 1/ 1426هـ الموافق 1/ 3/ 2005م بعنوان "دور وزارة العمل في تنظيم وضبط أخلاقيات العمل في القطاع الخاص من إعداد د. عبدالواحد بن خالد الحميد.
5. الخميس/ ورقة مقدمة لندوة "أخلاقيات العمل في القطاعين الحكومي والأهلي" المنعقدة في معهد الإدارة العامة في المملكة العربية السعودية – الرياض يوم الثلاثاء 20/ 1/ 1426هـ الموافق 1/ 3/ 2005م، بعنوان "أخلاقيات الموظف العام" من إعداد الأستاذ/ محمد بن ناصر الخميس.
6. العثيمين فهد/ أخلاقيات الإدارة في الوظيفة العامة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية (65) وحبيش/ الوظيفة العامة وإدارة شؤون الموظفين – نشر المنظمة العربية للعلوم الإدارية
7. المعجم الوسيط (2 / 890).

الفصل الخامس

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

المقدمة
5-1 مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال
5-2 أنماط المسؤولية الاجتماعية
5-3 عناصر المسؤولية الاجتماعية
5-4 المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي
5-5 مفهوم المحاسبة والمسؤولية الاجتماعية
5-6 مجالات المحاسبة الاجتماعية
5-7 قياس العائد الاجتماعي
5-8 المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول العربية
5-9 المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء
أسئلة الفصل الخامس
مراجع الفصل الخامس

الفصل الخامس

المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.
- أنماط المسؤولية الاجتماعية.
- عناصر المسؤولية الاجتماعية.
- المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي.
- الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية.
- مفهوم المحاسبة والمسؤولية الاجتماعية.
- مجالات المحاسبة الاجتماعية.
- قياس العائد الاجتماعي.
- الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي.
- المسئولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول العربية.
- المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء.

المقدمة

يكتسب الدور الاجتماعي للشركات والقطاع الخاص أهمية متزايدة بعد تخلي الحكومات عن كثير من أدوارها الاقتصادية والخدمية التي صحبتها بطبيعة الحال برامج اجتماعية كان ينظر إليها على أنها أمر طبيعي ومتوقع في ظل انتفاء الهدف الربحي للمؤسسات الاقتصادية التي تديرها الحكومات، وإن كانت في كثير من الأحيان تحقق إيرادات وأرباحا طائلة.

وكان متوقعا مع تحول هذه المؤسسات إلى الملكية الخاصة وإعادة تنظيمها وإدارتها على هذا الأساس أن يتوقف دورها الاجتماعي، ولكن التطبيق العملي لتجارب الخصخصة

أظهر أن الدور الاجتماعي والالتزام الأخلاقي للشركات هو أيضا استثمار يعود عليها بزيادة الربح والإنتاج وتقليل النزاعات والاختلافات بين الإدارة وبين العاملين فيها والمجتمعات التي تتعامل معها، ويزيد أيضا انتماء العاملين والمستفيدين إلى هذه الشركات.

وأظهر أيضا أن كثيرا من قادة وأصحاب الشركات يرغبون في المشاركة الاجتماعية، وينظرون إلى العملية الاقتصادية على أنها نشاط اجتماعي ووطني وإنساني يهدف فيما يهدف إليه إلى التنمية والمشاركة في العمل العام، وليس عمليات معزولة عن أهداف المجتمعات والدول وتطلعاتها.

ويمكن دراسة ملاحظة كثير من الالتزامات والمشروعات والمبادئ التي بدأت شركات كثيرة تلتزم بها أو يمكن أن تعمل على أساسها دون أن تتخلى بالطبع عن أهدافها الربحية، فهذا ما يريده لها أيضا جميع العاملين فيها والمستفيدين منها لأن خسارتها ستعود بالضرر على المجتمعات والعاملين والاقتصاد الوطني.

وتؤشر التجارب العربية القائمة أو التاريخية بوضوح على الدور الاجتماعي للقطاع الخاص، فالحضارة العربية يغلب عليها تاريخيا طابع المجتمعات أكثر من الدول، والتضامن والتكافل والتقدم الحضاري والعلمي الذي أنجز كان يعتمد على المجتمعات والأفراد أكثر من الدول.

فالحضارة العربية والإسلامية كانت قائمة تاريخيا على مؤسستين متكاملتين ومستقلتين، وهما الدولة (السلطة) والمجتمعات التي كانت تنظم التعليم والرعاية والتكافل في حين كانت السلطة تنسق شؤون الأمن والدفاع وترعى المجتمعات وتساعدها، وكانت تجربة الدولة المؤسسية التي تقوم على التنمية والرفاه والخدمات في التجربة العربية حديثة جدا.

وبرغم الدور الواسع للحكومات في الرفاه والتنمية والرعاية الاجتماعية فقد تواصلت فيها المساهمات التنموية والاجتماعية للأفراد والشركات، وعندما حققت هذه الدول تقدما اقتصاديا بدأ الدور الاجتماعي والتنموي لمجتمعاتها وشركاتها يتجه إلى المجتمعات والدول الأخرى في جميع أنحاء العالم، ويمكن اليوم ملاحظة مئات الآلاف من المساجد والمدارس والمراكز الطبية وآبار المياه والمشروعات الإغاثية والتنموية بتمويل مجتمعي فردي ومؤسسي.

ولكن المسؤولية الاجتماعية للشركات لا تقف عند التبرعات للمشروعات والبرامج التنموية والخيرية، فثمة مجالات للعمل ومبادئ يجب أن تلتزم بها الشركات وسيعود ذلك

على المجتمعات والدول بفوائد كبرى، ويجنبها كوارث وأزمات بيئية واقتصادية واجتماعية ستكون في تكاليفها ونتائجها أكبر بكثير من التكاليف المترتبة على هذه المسؤوليات والالتزامات.

ومن مجالات ومحاور هذه المسؤوليات الاجتماعية، تنظيم وإدارة الأعمال وفق مبادئ وقواعد أخلاقية، والمشاركة مع الفقراء والطبقات الوسطى (على أساس ربحي)، وحماية البيئة وتطويرها، وحماية الموارد الأساسية كالمياه والغابات والحياة البرية والتربة وتطويرها، ومكافحة الفساد وتجنبه، والتزام حقوق الإنسان والعمل والعمال، ومساعدتهم على تحقيق مكاسب اقتصادية واجتماعية مثل الادخار والتأمين والرعاية لهم ولعائلاتهم، ومشاركتهم في الأرباح.

على عكس ما كان راسخاً في الأذهان عن الدور غير الحيوي لرجال الأعمال في المشاركة في التنمية الاجتماعية، أصبحت المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال من المبادئ التنموية الهامة التي يدعو إليها الكثير من منظري الفكر الاقتصادي مع تقلص دور الحكومات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، أصبح للقطاع الخاص دورا هام في المشاركة الجادة لإحداث التنمية. وعلى المستوى العالمي في الدول الصناعية والتجارية الكبرى أصبح هناك تعاون متوازن بين الدول ورجال الأعمال والمجتمع لتحقيق التنمية دون الاعتماد كلية على جهة واحدة وإعفاء الجهات الأخرى من المسؤولية.

ولقد تجاوزت المسؤولية الاجتماعية لرجال الأعمال في الدول الكبرى صفة العطاء العشوائي الغير منظم والغير محدد الهدف، وأصبح لها دور تنموي أساسي فالعطاء من أجل التنمية جزء لا يتجزأ من نشاطات هذه الشركات.

ومع ترسيخ وانتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية، أصبح من الصعب على الشركات الكبيرة التغاضي عن دورها التنموي وإحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع. وأهمية هذه المشاركة الاجتماعية لا تكمن فقط في مجرد الشعور بالمسؤولية وإنما أصبحت أمرا ضروريا لكسب تعاطف المجتمع واحترامه وبالتالي ضمان النجاح والإقبال من الجماهير.

ونتيجة لذلك، سعت العديد من الشركات لإنشاء مؤسسات تنموية أو عمل خطط منظمة لمساعدة الفئات الضعيفة في المجتمع ومحاولة تنميتها بشكل فعال.

1-5 مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال

عرّف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.

كما عرفت الغرفة التجارية العالمية المسؤولية الاجتماعية على أنها جميع المحاولات التي تساهم في تطوع الشركات لتحقيق تنمية بسبب اعتبارات أخلاقية واجتماعية، وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونياً. ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع والتعليم.

وإن مناقشة الدور الاجتماعي للمنظمة وطبيعة البيئة التي تعمل فيها من المواضيع التي أثارت وتثير جدلا كبيرا في الأوساط العلمية والأكاديمية وذلك بالنسبة لرجال الأعمال، وهنا نجد وجهتي نظر مختلفتين للمسؤولية الاجتماعية تتمثل الأولى بكون منظمات الأعمال وحدات اقتصادية تهدف إلى تعظيم الأرباح وهذا سينعكس إيجابيا على مختلف مناحي الحياة في المجتمع. أما وجهة النظر الثانية فترى أن المنظمات هي وحدات اجتماعية يجب أن تلعب دورا اجتماعيا متزايدا في بيئاتها. ومن خلال دراستنا للأدب الإداري الخاص بالمسؤولية الاجتماعية حاولنا أن نفرز ثلاثة أنماط إدارية مختلفة للدور الاجتماعي لمنظمات الأعمال فإذا كان النمط الأول اقتصاديا في أساسه وأن النمط الثاني هو اجتماعي بأبعاده ومضامينه فإن النمط الثالث يمثل دورا متوازنا (اقتصاديا اجتماعيا) تحاول من خلاله إدارة المنظمة أن تعظم الأداء وتفي بالتزاماتها الاجتماعية المفروضة عليها قانونا وبمبادرات تتقرر في ضوء قدرة المنظمة ودون أن تخل في إمكانياتها على المنافسة والتطور.

وفي ما يخص نتائج البحوث بشأن العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية والأداء فإنها متناقضة رغم أن أغلبها يشير إلى ارتباط إيجابي بين المتغيرين. إننا في هذا الفصل لا ندخل هذا الاتجاه بل ستكون دراستنا هذه منصبة على العلاقات الممكنة بين المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات في المنظمة، وبشكل أكثر دقة إيجاد العلاقة بين أنماط الإدراك الثلاثة للمسؤولية الاجتماعية ودرجة الشفافية في نظام المعلومات. وهنا أجرينا محاولة لتطوير معايير عملية وواقعية لقياس الشفافية في نظام المعلومات.

ولم يكن مفهوم المسؤولية الاجتماعية في النصف الأول من القرن العشرين معروفا بشكل واضح، حيث تحاول المنشآت جاهدة تعظيم أرباحها وبشتى الوسائل. ولكن مع النقد

المستمر الحاصل لمفهوم تعظيم الأرباح فقد (Drucker) ظهرت بوادر لأن تتبنى المنشآت دورا أكبر تجاه البيئة التي تعمل فيها. وفي هذا الإطار فقد عرف (Drucker,1977, P584.). المسؤولية الاجتماعية بأنها (التزام المنشأة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه)، لقد شكل هذا التعريف حجر الزاوية للدراسات اللاحقة وفتح الباب واسعا لدراسة هذا الموضوع باتجاهات مختلفة.

إلا أن المسؤولية الاجتماعية تمثل توقعات المجتمع لمبادرات المنشأة في مجال مسؤوليتها (Strier) فقد أشار تجاه المجتمع وبما يتجاوز الحد الأدنى من الإذعان للقانون وبصورة لا تضر بقيام المنشأة بوظائفها الأساسية للحصول على عائد مناسب من استثماراتها، (Holmes) وفي وجهة نظر أخرى أشار (Strier,1979,P9) إلى أن المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا " التزام على منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وخلق فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها (Holmes, 1985, p 543).

ولو أردنا استعراض كافة وجهات النظر التي تفسر المسؤولية الاجتماعية لضاق المقام ولكن لابد من الإشارة إلى رأي آخر مهم طرحه من قبل (Robbins) وميز فيه بين المسؤولية الاجتماعية (Social Responsibility) والاستجابة الاجتماعية (Social Responsiveness) وفق مجموعة من الأبعاد مشيرا إلى أن الأولى تستند إلى اعتبارات أخلاقية، مركزة على النهايات من الأهداف بشكل التزامات بعيدة المدى، في حين أن الاستجابة الاجتماعية ما هي إلا الرد العملي بوسائل مختلفة على ما يجري من تغيرات وأحداث اجتماعية على المديين المتوسط والقريب.

وبناء على ما تقدم، فإننا يمكن أن نستخلص تعريفا للمسؤولية الاجتماعية يتمحور حول كونها التزام منشأة الأعمال اتجاه المجتمع والذي يأخذ بنظر الاعتبار توقعات المجتمع من المنشأة في صورة اهتمام بالعاملين وبالبيئة بحيث يمثل هذا الالتزام ما هو أبعد من مجرد أداء الالتزامات المنصوص عليها قانونا.

2-5 أنماط المسؤولية الاجتماعية

لقد أسهمت متغيرات عديدة في زيادة تأثير منشآت الأعمال في البيئة التي تعمل فيها، وأوضح مثال على هذه المتغيرات هو ضخامة حجم المنظمات وزيادة عدد العاملين فيها، وتعقد تكنولوجيا الإنتاج وبالتالي زيادة نفوذها وتأثيرها في القرارات الحكومية بأشكال مختلفة. إن هذا الأمر وغيره كان قاعدة لانطلاق انتقادات كثيرة لمنشآت الأعمال وأرباحها

الضخمة التي لم يحصل منها المجتمع على ما يسهم في تطوره وتحسين نوعية الحياة فيه. لقد بادرت المنظمات كرد فعل على هذه الانتقادات بتحسين وضع العاملين والاهتمام بما يمكن أن نطلق عليه الآن الأداء الاجتماعي الداخلي، ومن الصور الأخرى لهذا الأداء الداخلي هي تحسين نوعية حياة العاملين وتطوير ظروف بيئة العمل وتوفير ا لعدالة الوظيفية وإتاحة فرص التقدم للعاملين وغيرها من الأمور. لكن بالرغم من هذه الاستجابة فإن المنشآت كانت تستخدم هذه المبادرات الاجتماعية الداخلية لتحسين أرباحها وموقعها التنافسي أي التركيز على الجانب الاقتصادي. وفي بداية الستينات من القرن العشرين الماضي وبعد تزايد الانتقادات فقد بادرت منشآت الأعمال بتبني ما يمكن أن نسميه أداء اجتماعيا خارجيا، حيث بدأت بالإسهام في الأنشطة الاجتماعية ودعم البنى التحتية وغيرها من الأمور.

ويمكن أن نلاحظ أن وجهتي نظر متعارضتين شكلتا نمطين متناقضين في إدراك إدارة المنظمة للدور الاجتماعي الذي يجب أن تمارسه:

1. **النمط الأول: المسؤولية الاقتصادية**

إن جوهر هذا النمط هو أن منشآت الأعمال يجب أن تركز على هدف تعظيم الربح بغض النظر عن أي مساهمة اجتماعية، وأن المساهمات الاجتماعية ما هي إلا تحصيل حاصل أو نواتج ثانوية لتعظيم الربح. وأن أبرز أنصار هذا النمط هو الاقتصادي الأمريكي الحاصل على جائزة نوبل Milton Friedman حيث يشير إلى أن المدراء هم محترفون وليس مالكين للأعمال التي يديرونها لذلك فهم يمثلون مصالح المالكين وعلى هذا الأساس فإن مهمتهم هي إنجاز أعمالهم بأحسن طريقة ممكنة لتحقيق أعظم الأرباح للمالكين. وإذا ما قرروا إنفاق الأموال على الأهداف الاجتماعية فإنهم سوف يضعفون ديناميكية السوق وبالتالي سوف تنخفض الأرباح نتيجة هذا الصرف على الجوانب الاجتماعية وهذا يلحق خسارة بالمالكين، ولو تم رفع الأسعار للتعويض على ما ينفق على الجانب الاجتماعي فإن المستهلكين سيخسرون أيضا وإذا امتنعوا عن شراء هذه المنتجات فإن المبيعات ستنخفض وبالتالي تتدهور المنشأة (Robbins, 1999, P 165).

2. **النمط الثاني: الاجتماعي**

إن هذا النمط يقع على النقيض تماما من النمط الأول ويحاول أن يعرض المنشآت كوحدات اجتماعية بدرجة كبيرة تضع المجتمع ومتطلباته نصب أعينها في جميع قراراته. ولعل جماعات السلام الأخضر (Green Peace) أو الجماعات الأخرى التي تقدم نفسها كأحزاب اجتماعية صرفة تمثل هذا النمط وتحث المنشآت على تبنيه. وبالمقابل تجد المنظمات صعوبة في

موازنة متطلبات أدائها الاقتصادي ومزيد من الالتزامات في هذا الاتجاه الاجتماعي سواء على الصعيد الداخلي أو على صعيد الأداء الخارجي.

3. **النمط الثالث: الاقتصادي-الاجتماعي**

وهو النمط الأكثر توازنا حيث يرى أن الوقت قد تغير وأن إدارات المنشآت لا تمثل مصالح جهة واحدة -المالكين- فقط وإنما هناك جهات عديدة أخرى مثل الحكومة والمجتمع ترتبط معها بالتزامات معينة. ومن أهم الأفكار التي تدعم هذا الاتجاه تلك القائلة بأن اتساع عمليات الخصخصة أدى إلى تطلع المجتمعات إلى منشآت لأعمال لكي تتحمل مسؤوليتها في تقديم ما كانت تضطلع به الحكومات تجاه المجتمعات والبيئة.

وإذا كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية وذلك لنضج المنشآت وإداراتها فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية. حيث تم عرض الموضوع بكون النموذج الأول يمثل منشآت القطاع الخاص التي لا هم له سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف مما يثير إشكالية بينها لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني باعتباره يمثل ردة فعل من قبل الدولة وهي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث، حيث قدمت منشآتها على أنها خلايا اجتماعية تهدف تقديم مزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أدائها الاقتصادي وتحملها خسائر بررت بكونها تمثل متطلبات اجتماعية حتى لو كانت تمثل ضعفا في الأداء أو أنها تخفي فسادا إداريا مستشريا.

وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقاربا في وجهات النظر ظهر من خلال النموذج الثالث (المتوازن) باعتباره ممثلا لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

3-5 عناصر المسؤولية الاجتماعية

إن متابعة ما كتب حول المسؤولية الاجتماعية يشير إلى أن الباحثين قد حددوا عددا كبيرا من العناصر التي تشكل محتوى المسؤولية الاجتماعية ولكنهم يتباينون في ترتيب أولويات هذه العناصر حيث ظهرت اختلافات في ذلك حسب بيئة الدراسة وحسب زمنها وطبيعة الصناعة المبحوثة. ورغم ذلك إن البعض من هذه العناصر تأتي (Carroll, 1991 (Abouzeid and Weaver, 1978) (PP. 29-38) في أولوية متقدمة مثل الزبائن وإجمالا يمكن اعتماد العناصر التالية كمؤشرات لمحتوى المسؤولية الاجتماعية وبالتالي فإن لكل منها توقعاتها الخاصة لما يجب أن تؤديه إدارة المنظمة تجاهها بعض ما يجب أن تدركه الإدارة من دور اجتماعي اتجاهه العنصر:

1. **المالكون**
   أ. تحقيق أكبر ربح ممكن.
   ب. تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل.
   ج. رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها.
   د. حماية أصول المنشأة.
   ه. زيادة حجم المبيعات.
2. **العاملون**
   أ. رواتب وأجور مجزية.
   ب. فرص تقدم وترقية.
   ج. تدريب وتطوير مستمر.
   د. عدالة وظيفية.
   ه. ظروف عمل مناسبة.
   و. رعاية صحية.
   ز. إجازات مدفوعة.
   ح. إسكان للعاملين ونقلهم.
3. **الزبائن**
   أ. منتجات بنوعية جيدة
   ب. أسعار مناسبة.
   ج. جودة عالية وميسورية الحصول عليها.
   د. الإعلان الصادق.
   ه. منتجات أمينة عند الاستعمال.
   و. إرشادات بشأن استخدام المنتج ثم التخلص منه أو من بقاياه بعد الاستعمال.
4. **المنافسون**
   أ. منافسة عادلة ونزيهة.
   ب. معلومات صادقة وأمينة.

   ج. عدم سحب العاملين من الأخر بوسائل غير نزيهة.
5. **المجهزون**
   أ. الاستمرارية في التجهيز.
   ب. أسعار عادلة ومقبولة.
   ج. تطوير استخدامات المواد المجهزة.
   د. تسديد الالتزامات المالية والصدق في التعامل.
   ه. المشاركة في التعامل.
6. **المجتمع**
   أ. المساهمة في دعم البنى التحتية.
   ب. توظيف المعاقين.
   ج. خلق فرص عمل جديدة.
   د. دعم الأنشطة الاجتماعية.
   ه. المساهمة في حالة الطوارئ والكوارث.
   و. الصدق في التعامل وتزويده بالمعلومات الصحيحة.
   ز. احترام العادات والتقاليد السائدة.
7. **البيئة**
   أ. الحد من تلوث الماء والهواء والتربة.
   ب. الاستخدام الأمثل والعادل للموارد وخصوصا غير المتجددة منها.
   ج. تطوير الموارد وصيانتها.
   د. التشجير وزيادة المساحات الخضراء. المنتجات غير الضارة.
8. **الحكومة**
   أ. الالتزام بالتشريعات والقوانين والتوجهات الصادرة من الحكومة.
   ب. احترام تكافؤ الفرص بالتوظيف.
   ج. تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم الأخرى وعدم التهرب منها.
   د. المساهمة في الصرف على البحث والتطوير.

هـ. المساهمة في حل المشكلات الاجتماعية مثل القضاء على البطالة.

و. المساعدة في إعادة التأهيل والتدريب.

9. **جماعات الضغط الاجتماعي**

أ. التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.

ب. احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.

ج. احترام دور النقابات العالية والتعامل الجيد معها.

د. التعامل الصادق مع الصحافة.

وإن ما يعقد دور إدارة المنظمات في تبني منظور اجتماعي مقبول منسجم مع بيئاتها ينطلق من فكرة عدم التوازن بين هذا الدور كما تراه إدارة المنظمة وما يتوقعه أصحاب المصالح المختلفين. وهنا يتطلب الأمر أن تجري إدارة المنظمة دراسات مستقبلية أو أن تكون لديها وحدة دراسة أو استشراف المستقبل تعمل على تأشير الافتراق بين أهداف وغايات المنظمة الأساسية وبين أهداف مختلف أصحاب المصالح أعلاه، أخذين بنظر الاعتبار أن بعض أصحاب المصالح لهم تأثير أكبر ومباشر على المنظمة.

وفي حقيقة الأمر فإن هذه العلاقات المتبادلة ما بين المنظمة من جانب وأصحاب المصالح المختلفين من جانب آخر لا يمكن التعبير عنها إلا بمزيد من الفهم المشترك من خلال المعلومات والاتصالات التي تجري بين الطرفين (المنظمة - أصحاب المصالح)، لذلك فالمسؤولية الاجتماعية في حقيقتها هي تعبير من خلال المعلومات عن أهداف وغايات حددت من قبل هذه الأطراف وأن هذا مبرر كافي لدراسة العلاقة بين المسؤولية الاجتماعية وشفافية نظام المعلومات.

4-5 المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي

ليست الرأسمالية غير أخلاقية بالضرورة، والفكرة النمطية أن الربح والخصخصة ونظام السوق ينطوي بالضرورة على تجاوزات أخلاقية أو لا يأخذ الأخلاق بالاعتبار فكرة تحتاج إلى مراجعة إستراتيجية، صحيح أن ثمة ممارسات وحالات كثيرة للبحث عن الربح بأي ثمن، ولكنها ليست ملتصقة بالضرورة بالعمل الاقتصادي الحر.

ويمكن بمنظومة من العمل المجتمعي والتشريعات وتطوير الرأي العام أن تكون القواعد الأخلاقية استثمارا بحد ذاته يزيد الثقة بالمنتوجات والسلع والخدمات التي تقدمها الشركات.

والقوانين والتشريعات مهما كانت محكمة فإنها لا تحمي المجتمعات والحقوق ولا توفر وحدها الأمن والثقة، ولكنها حين تعمل في بيئة أخلاقية فإنها تحقق كفاءة عالية في التنمية والإصلاح، وللأخلاق في كثير من الأحيان سلطات واقعية وفكرية تفوق السلطة المادية.

وقد تنشئ المصالح التي تنظم علاقات الإنتاج والحماية أيضا منظومة أخلاقية من العمل والانتماء والتكافل والرعاية والتوازن بين الحقوق والواجبات، فنحتاج لأجل النجاح وتحقيق مصالحنا القريبة والبعيدة المدى أن نعمل بتنظيم من سياقات قانونية وسياسية وأخلاقية أيضا دون أن تلغي واحدة من هذه السياقات الأخرى، فلكل منظومة مجالها الخاص بها، ولها معا تفاعلات ذاتية وتلقائية ومنظمة يجب الالتفات إليها.

وقد لاحظ بيتر آيغن رئيس ومؤسس منظمة الشفافية العالمية بعد تجربة عمل طويلة في البنك الدولي أن مكافحة الفساد عبر العمل على إقامة وتشجيع منظومة من العمل الاقتصادي الذي ينظم نفسه على أساس من النزاهة ومكافحة الفساد دون تدخلات ومراقبة حكومية ودولية هو الأكثر نجاحا وفاعلية.

وتتأكد اليوم وجهة نظر مفادها أن المجتمع العالمي يحتاج إلى القطاع الخاص بعدما تأكد عجز الحكومات عن مواجهة الفساد، ولذلك فإن المؤسسات الاقتصادية الكبرى بخاصة تحتاج إلى برامج عمل نابعة من المسؤولية الاجتماعية.

ومن المبادئ والأفكار التي تقترحها المؤسسات العاملة في مكافحة الفساد، أن تضع كل مؤسسة اقتصادية في أنظمتها ومدوناتها التزاما بالحؤول دون الفساد المباشر أو غير المباشر، وإدخال برامج مناهضة للفساد ووضعها موضع التنفيذ، وهذا يعني أن الأخلاق ليست مسألة هامشية في الاقتصاد، بل هي مكون أساسي للأسواق والمنظمات والعلاقات التجارية والاقتصادية.

1-4-5 الشركات والتنمية الاقتصادية والاجتماعية

ثمة دراسات وتجارب كثيرة جدا تظهر أن هناك فرصا كبيرة للنجاح الاقتصادي للاستثمارات الموجهة للفقراء، وتؤكد خطأ وخطورة النظر إلى الفقراء على أنهم حالة لا يمكن التعامل معها إلا من قبل الجهات الحكومية والخيرية والاجتماعية.

وقد ثبت بالفعل أن الفقراء يحتاجون إلى شراكة وكرامة أكثر مما يحتاجون إلى صدقات ومعونات، وفي المقابل فإن المنطق السائد لدى كثير من المنظمات الخيرية والحكومات ووكالات الغوث، ومفاده أن القطاع الخاص ليس موضعا للثقة للمشاركة في التنمية وأن

الحلول المعتمدة على السوق لا يمكنها تحقيق التنمية وتخفيض معدلات الفقر يتضمن كثيرا من المغالطات النمطية ويتجاوز على تجارب ونجاحات قائمة بالفعل.

وتنظم اليوم كثير من غرف التجارة الوطنية والإقليمية والاتحادات التجارية سلسلة من المؤتمرات ومدونات السلوك والأخلاقيات الاجتماعية في قطاع الأعمال التجارية، وتتكرس وجهة نظر مفادها أن الاقتصاد العالمي الجديد بمشكلاته وآفاقه يحتاج إلى تنظيم ذاتي قائم على السلوك الاجتماعي.

فبعد تجارب مريرة للشركات مثل التلوث البيئي الناتج عن أنشطة وأخطاء وتجاوزات بعض الشركات، مثل الكوارث التي تؤدي إلى مقتل كثير من العمال والناس وتسرب الغاز والنفط إلى الجو والبحار، وتقليص نسبة الغابات والمناطق الخضراء في العالم، والقضاء على كثير من مكونات الحياة البرية والطبيعية فقد بادرت كثير من الشركات والمنظمات والغرف التجارية والصناعية إلى إعداد مجموعات من القواعد والمبادئ تنظم عمل الشركات وتراقب أداءها، وتطور إجراءات وتقنيات السلامة والحفاظ على البيئة.

وقد يعود ذلك أيضا إلى الثمن الباهظ لتجاهل التبعات الاجتماعية أو الاقتصادية، والذي فشلت الحكومات في تفاديه، بل وكانت في بعض الأحيان مسؤولة عنه مثلها مثل الشركات، ومن الأمثلة الصارخة في هذا المجال: تسرب الغاز من معمل يونيون كاربايد في بوبال بالهند الذي أودى بحياة أكثر من ستة آلاف شخص، ومسؤولية شركة إيكسون فالديز عن تدفق 11 مليون برميل من النفط في مضيق الأمير وليام في آلاسكا، والإساءة إلى السكان الأصليين والتعدي عليهم وعلى ثقافتهم وحقوقهم، وتشغيل الأطفال.

وبالطبع فإن تطور وسائل الإعلام والاتصال (الإنترنت والبريد الإلكتروني، والفضائيات، والموبايلات) ساهم كثيرا في مراقبة ومتابعة مثل هذه الحوادث، وتحريك المجتمعات والأفراد في مواجهة الشركات والمخالفات.

وتساهم منظمات غير حكومية مثل "مراقبة الشركات" من خلال شبكة الإنترنت بمتابعة احتمالات التضليل الإعلامي التي ترتكبها شركات تدعي الالتزام بتجنب القواعد والمعايير الدولية في سلوك قطاع الأعمال التجارية، وبخاصة أن شركات تصنف أنشطتها ضمن المسؤولية الاجتماعية وهي في الوقت نفسه تدمر البيئة وتضر بالمجتمعات، ذلك أن البرامج الاجتماعية في حماية البيئة ومواجهة الفقر أصبحت من مرتكزات الدعاية وتوسعة الاستثمار والأسواق.

وبرغم أن العولمة تعتبر واحدة من أهم أدوات الرأسمالية والهيمنة الاقتصادية فإن شركات ومؤسسات تحاول استثمارها في مجموعة من الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية، فيعتقد كينيث بور، المسؤول التنفيذي الأول لشركة شيفرون أن البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة يمكن أن تخدم احترام التنوع وترسيخه، وتساعد الاقتصادات القطاعية والوطنية على النمو، وتطور التعليم والرفاه والتنمية البشرية، وهي مسائل لم تكن تطرح في السنوات القليلة الماضية.

وقد طرحت بالفعل الدورة الاستثنائية للجمعية العامة للأمم المتحدة والذي عقد في جنيف بسويسرا في الفترة من 26 إلى 30 يونيو/ حزيران 2000 مشروع مبادرات اجتماعية للشركات من أجل مواجهة الفقر، وتطوير الأعمال والحرف والمهن، وأصدر الأمين العام للأمم المتحدة آنذاك للمرة الأولى تقريرا عن المبادئ التوجيهية لدعم المسؤولية الاجتماعية للشركات، والعمل على تحقيق معيار دولي لسلوك الشركات في الاقتصاد الدولي.

وتبينت الشركات ربما بسبب ما تعرضت له من نقد عنيف من الجمهور، الحاجة إلى إنشاء علاقات مع الجمهور ومع المجتمعات المحلية القوية في المواقع التي تعمل فيها، وتكرس تقليد بأن تقدم أوساط الأعمال التجارية شيئا إلى المجتمعات المحلية.

فالعلاقات الجيدة مع المجتمعات المحلية هي ببساطة تعبير عن الأداء الجيد للأعمال التجارية، فقد أدت الممارسات المضادة إلى خسائر كبرى لأعمال الشركات، فقد انخفضت مبيعات شركة يونيون كاربايد المسؤولة عن كارثة بوبال في الهند من 9.9 بليون دولا سنويا إلى 4.8 بليون دولار، وبلغت خسائر شركة إكسون فالديز المسؤولة عن كارثة آلاسكا حوالي بليون دولار.

وهاتان الكارثتان السالف الإشارة إليهما أسهما في تغيير كبير في مسار الصناعات النفطية وغيرها أيضا، فقد أصبحت القوانين أكثر تشددا في المسؤولية، واتخاذ تدابير فنية وتقنية لأجل السلامة، واتخذت بعض الشركات مبادرات طوعية بالرعاية المسؤولة، ومنذ عهد قريب، اعتمدت شركتا صناعة الأحذية الرياضية "نايكي" و"ريبوك" مدونتين جديدتين لقواعد سلوك الشركتين عقب ما تعرضتا له من نقد لاذع بشأن الممارسات العمالية لبعض المتعهدين التابعين لهما في آسيا.

ونقحت بصفة هامة مجموعة رويال داتش/ شل، "بيان المبادئ العامة المتعلقة بإدارة الأعمال التجارية" الخاصة بها بعد أن اتهم محتجون الشركة بالإهمال في حقوق النفط في بحر

الشمال وفي نيجيريا، حيث قال منتقدوها إن النظام العسكري يوفر الحماية لمرافقهما في وجه معارضة محلية عنيفة أحيانا للعمليات التي تقوم بها شركة شل.

وبدأ عدد كبير من المستثمرين في الأسهم يشترطون التزام الشركات التي يشاركون فيها بالمسؤولية الاجتماعية، ففي الولايات المتحدة كانت 10٪ من الأصول الاستثمارية أي حوالي تريليون دولار خاضعة لشروط المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

5-5 مفهوم المحاسبة والمسؤولية الاجتماعية

لقد تعددت المفاهيم والتعاريف الخاصة بالمحاسبة عن المسئولية الاجتماعية، ولكن التعريف الشامل لها هو: (الصبان، 1987) "مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات".

حيث يبرز هذا التعريف اهتمام المحاسبة الاجتماعية بوظيفتي قياس الأداء الاجتماعي للمنظمات والتقرير عن نتائج القياس بما يكفل إجراء تقييم للأداء الاجتماعي لأي منظمة من قبل المجتمع.

1-5-4 أهداف المحاسبة الاجتماعية

أولاً: تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة

وهي لا تشتمل فقط على عناصر التكاليف والمنافع الخاصة والداخلية للمنظمة، وإنما تتضمن أيضاً عناصر التكاليف والمنافع الخارجية (الاجتماعية) والتي لها تأثير على فئات المجتمع، وينبع هذا الدور من قصور المحاسبة التقليدية في مجال قياس الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة القياس المحاسبي (Toms, 2000).

ثانيا: تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة

وذلك من خلال تحديد ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة وأهدافها تتماشى مع الأولويات الاجتماعية من جهة، ومع طموح المنظمة للأفراد بتحقيق نسبة معقولة من الأرباح من جهة أخرى، وتمثل العلاقة بين أداء المنظمات ومدى تطبيق القياس والإفصاح في محاسبة الأعمال الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية العنصر الجوهري لهذا الهدف من أهداف المحاسبة الاجتماعية ويرتبط هذا الهدف أيضًا بوظيفة القياس المحاسبي (Gray and Bebbington, 2000).

ثالثا: الإفصاح عن الأنشطة التي تقوم بها المنظمة والتي لها آثار اجتماعية

إن أثر قرارات المنظمة على تعليم وصحة العاملين وعلى تلوث البيئة وعلى استهلاك الموارد تظهر ضرورة توفير البيانات الملائمة عن الأداء الاجتماعي للمنظمة ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاجتماعية، وأيضا إيصال هذه البيانات للأطراف المستفيدة الداخلية والخارجية على حدٍ سواء، من أجل ترشيد القرارات الخاصة والعامة المتعلقة بتوجيه الأنشطة الاجتماعية وتحديد النطاق الأمثل لها سواء من وجهة نظر المستخدم أو من وجهة نظر المجتمع، ويرتبط هذا الهدف بوظيفة الاتصال المحاسبي(Ball. A. "et. al". 2000) .

ومعايير التفرقة بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية (بزماوي، 2002) ليس هناك اتفاق على الأنشطة التي تعتبر داخل نطاق المحاسبة الاجتماعية والأنشطة التي لا تدخل ضمن هذا النطاق.

ولكن هناك معياران للتمييز بين الأنشطة الاجتماعية والأنشطة الاقتصادية:

- **المعيار الأول**: هو وجود أو عدم وجود الإلزام القانوني بالنشاط، فالأنشطة الاجتماعية هي الأنشطة التي تنفذها المنظمة اختياريًا للإيفاء بالتزاماتها تجاه المجتمع، أي أن صفة الاختيار أو الالتزام هي التي تحدد طبيعة النشاط فيما إذا كان اجتماعيا أم لا.
- **المعيار الثاني**: هو معيار النشاط ذاته أي أن الأنشطة الاجتماعية تشمل كل الأنشطة ذات الطبيعة الاجتماعية وليس فقط الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بصفة اختيارية، بمعنى آخر يقوم هذا المعيار على وجود الصفة الاجتماعية للنشاط بغض النظر عن وجود إلزام قانوني أو عدم وجوده.

6-5 مجالات المحاسبة الاجتماعية

لقد حددت لجنة المحاسبة عن الأداء الاجتماعي من قبل الجمعية القومية الاجتماعي هي: (N.A.A) للمحاسبين بأمريكا أربعة مجالات للأداء:

1. تفاعل المنظمات مع المجتمع.
2. المساهمة في تنمية الموارد البشرية.
3. المساهمة في تنمية الموارد الطبيعية والبيئية.
4. الارتقاء بمستوى جودة السلع والخدمات.

وهنالك ستة مجالات للأداء (AICPA) كما جاء المعهد الأمريكي للمحاسبين القانونيين الاجتماعي هي كالتالي:

1. البيئة.
2. الموارد غير المتجددة.
3. الموارد البشرية.
4. الموردين.
5. العملاء.
6. المجتمع.

أما جمعية المحاسبة الأمريكية(A.A.A) فقد قامت بإجراء دراسة ميدانية على بعض الشركات التي تعد قوائم وتقارير اجتماعية وذلك من أجل التعرف على أسس القياس والإفصاح، فقد أصدر تقريرًا بخمس مجالات للأداء الاجتماعي هي:

1. الرقابة على البيئة.
2. توظيف الأقليات.
3. العاملون.
4. تحسين المنتج.
5. خدمة المجتمع.

ومن العرض السابق يمكن تحديد مجموعة من الأنشطة الاجتماعية وذلك بالاعتماد على الظروف الحالية للمنظمة (Gray. R, 2002) وهي:

- **أولا: مجال العاملين**: يتضمن هذا المجال تأثير أنشطة المنظمة على الأشخاص العاملين فيها كموارد بشرية تساهم بصورة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي فهي تشمل الأنشطة التي تعمل على تحسين وضع وظروف العاملين بشكل عام كتقديم العلاج للعاملين مجانا،تحسين ظروف العمل، تقديم وسائل الأمن الصناعي، ويمثل هذا المجال مجالاً داخليًا من مجالات المحاسبة الاجتماعية.
- **ثانياً: مجال البيئة**: يشمل مجموعة الأنشطة الاجتماعية التي تهدف إلى الحد من الآثار السلبية الناجمة عن ممارسة المنظمة لنشاطها والتي تؤثر على البيئة، وذلك بهدف المحافظة على سلامة البيئة المحيطة بالمنظمة والمحافظة على الموارد الطبيعية ويعتبر هذا المجال من أهم مجالات

المحاسبة الاجتماعية نظرًا لما تسببه من أضرار على البيئة مثل (تلوث المياه، والهواء، والتربة، والتلوث الضوضائي). (شعير، 1998)

- **ثالثاً: مجال حماية المستهلك**: يشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق رضا المستهلك، والمحافظة على هذا ا لرضا كالاهتمام بزيادة أمان المنتج، وعدم خداع المستهلك، والصدق في الإعلان، وتوفير البيانات اللازمة عن المنتج من حيث طريقة الاستخدام وحدودها والمخاطر المرتبطة ومدة صلاحية الاستخدام (Sen and Bhattacharya, 2001).
- **رابعاً: مجال المجتمع**: يشمل مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق فائدة للجمهور بشكل عام كتشغيل المعاقين والعجزة، إفساح المجال أمام طلبة الجامعات للتدريب، إقامة حضانة لأطفال المنطقة، المساهمة في الرعاية الصحية، دعم الجمعيات الخيرية، وكل هذا يهدف إلى تنمية وتحقيق الرفاهية الاقتصادية للمجتمع.(Gamble, 1996)
- **خامساً: قياس الأداء الاجتماعي للمنظمة**: تكمن المشكلة الأساسية التي تواجه المحاسبة إلى أن هناك اختلافا بين وجهة النظر المحاسبية ووجهة النظر الاقتصادية في قياس هذا النوع من التكلفة: (هنداوي، 1991)

1. وجهة النظر المحاسبية: تعتبر أن التكلفة الاجتماعية تمثل المبالغ التي تنفقها المنظمة نتيجة اضطلاعها بمسئولياتها الاجتماعية بصفة اختيارية أو إلزامية والتي لا يطالبها نشاطها الاقتصادي، بالإضافة إلى عدم حصولها على منفعة أو عائد اقتصادي مقابل هذه التكاليف. نجد أن هذا المفهوم يعتمد التكلفة الفعلية أساسًا في القياس.
2. وجهة النظر الاقتصادية: تعتبر أن التكلفة الاجتماعية هي قيمة ما يتحمله المجتمع من أضرار نتيجة لممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي مثل (تلوث الهواء، والماء، والتربة، والضجيج..الخ) فهي بذلك تعبر عن قيمة الموارد التي يضحي بها المجتمع من أجل إنتاج السلع والخدمات، ونجد أن هذا المفهوم يعتمد تكلفة الفرصة البديلة أساسًا في القياس. إن الأخذ بمفهوم التكلفة الفعلية أساسًا في قياس التكاليف الاجتماعية من وجهة النظر المحاسبية لا يعبر عن التكاليف الاجتماعية المتمثلة بالأضرار والآثار السلبية التي تلحقها المنظمة بالبيئة المحيطة بها وبالمجتمع بسبب تلوث البيئة الناتج عن ممارسة المنظمة لنشاطها الاقتصادي، فهي لا تمثل تكاليف اجتماعية وفقًا لهذا المفهوم على اعتبار أن المنظمة لم تدفع مقابلا لهذه الأضرار،

وهنا نجد أن المفهوم يعاني من القصور في إيجاد أساس ملائم لقياس التكاليف الاجتماعية (Hughes and Willis, 1995).

مما سبق يتضح أن كلا من وجهتي النظر المحاسبية والاقتصادية تكمل أحداهما الأخرى، وبالتالي لا يمكننا الأخذ بوجهة النظر المحاسبية دون وجهة النظر الاقتصادية والعكس صحيح، بل يقضي الأمر الأخذ بوجهتي النظر معًا لتلافي القصور في كل منهما. وحسب رأي (الشيرازي، 1990)، يمكن تقسيم التكاليف الاجتماعية إلى تكاليف اجتماعية مباشرة تمثل وجهة نظر النظر المحاسبية، وتكاليف اجتماعية غير مباشرة تمثل وجهة النظر الاقتصادية.

7-5 قياس العائد الاجتماعي

ركزت معظم الدراسات على التكاليف الاجتماعية في حين يعتبر قياس العائد الاجتماعي المشكلة الجوهرية التي تواجه المحاسبة الاجتماعية والإفصاح عنها وكيف يمكن تقدير قيمة نقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع من جراء قيام المنظمة بتشجير المنطقة المحيطة بها، وتعود صعوبات القياس للأسباب التالية: (Deegan and Brown,1998).

1. معظم العوائد الاجتماعية تتحقق لأطراف خارج المنظمة، فالأنشطة الاجتماعية ينشأ عنها منافع للمجتمع وليس للمنظمة، والعديد منها يصعب قياسها نقدًا، فمثلاً كيف يمكن قياس أو تقدير قيمة نقدية للمنفعة التي يحصل عليها المجتمع نتيجة الحد من التلوث للهواء الذي تحدثه عمليات التشغيل الخاصة بالمنظمة.
2. حتى ولو تحقق للمنظمة نتيجة قيامها بالأنشطة الاجتماعية الخارجية والتي تتمثل في قبول المجتمع للمنظمة اجتماعيًا، فإن تقدير قيمة نقدية لهذا القبول صعب التحقق من ناحية، ولا يتفق مع سياسة الحيطة والحذر من ناحية ثانية، مثل تحقيق انطباع حسن عن المشروع لدى المجتمع، حيث يكون من الصعب تقدير قيمة نقدية لهذا الانطباع الحسن.

1-7-5 الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي

الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي هو الطريقة التي بموجبها تستطيع المنظمة إعلام المجتمع بأطيافه المختلفة عن نشاطاتها المختلفة ذات المضامين الاجتماعية -وتعتبر القوائم المالية أو التقارير الملحقة بها أداة لتحقيق ذلك. ويجب أن يكون الإفصاح المحاسبي أحد الأشكال التالية:

1. **الإفصاح الكافي**: أي أن تشمل القوائم المالية والملاحظات والمعلومات الإضافية المرفقة بها كل المعلومات المتاحة المتعلقة بالمنظمة لتجنب تضليل الأطراف المهتمة بالمنظمة، ويعد الإفصاح الكافي من أهم المبادئ الرئيسية لإعداد القوائم المالية (حماد، 2000).
2. **الإفصاح الكامل**: أي أن يشمل الإفصاح على كافة المعلومات المحاسبية المتوفرة مما يعني معه إظهار معلومات بكميات كبيرة، مما يؤدي إلى إغراق مستخدمي القوائم المالية بمعلومات قد لا يكون هناك حاجة لها.
3. **الإفصاح العادل**: ويتمثل بالإفصاح عن المعلومات بطريقة تضمن وصولها بنفس القدر إلى كافة المستفيدين دون تحيز إلى جهة معينة (حسن، 2002).

ويمكن تصنيف المعلومات الواجب الإفصاح عنها في الآتي:

أ. **معلومات كمية (مالية)**: يمكن تحديد أربعة مجالات أساسية يتم خلالها الإفصاح عن المعلومات الكمية ممثلة في الميزانية العمومية، قائمة الدخل، قائمة التغير في حقوق الملكية، وقائمة التدفقات النقدية، حيث يتم تضمين هذه القوائم بأرقام تعبر عن مبالغ فعلية أو تقديرية نتيجة الأحداث المالية التي قامت بها المنظمة، ومن الملاحظ أن هذا الجانب من الإفصاح يلقى استجابة دائمة من قبل المستفيدين من القوائم المالية المنشورة.

ب. **المعلومات غير الكمية (غير المالية)**: يتم الإفصاح عن هذا الجانب في التقارير المحاسبية بشكل وصفي من شأنه أن يزيد من فهم المستخدم وثقته بالمبالغ النقدية الظاهرة في القوائم المالية، إذ أن هذه المعلومات غالبًا ما تكون مرتبطة بالمعلومات الكمية، ويتم الإفصاح عن المعلومات غير الكمية من خلال القوائم المالية الرئيسية ومن خلال قوائم مالية ملحقة أو الملاحظات الهامشية بالإضافة إلى تقرير الإدارة، كما أن هندركسون، يشير في كتابه إلى أن المعلومات غير الكمية تعتبر ملائمة والإفصاح عنها مثمرًا إذا كانت مفيدة في عملية اتخاذ القرارات (هندركسون، 1990).

8-5 المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال في الدول العربية

أصبح لدى الشركات في بعض الدول العربية تاريخ طويل من الإسهام في تنمية المجتمعات المحلية لتلك الشركات. وواقع الأمر، أنه بوسع تلك الشركات تحقيق الازدهار للمجتمعات التي تتواجد بها من خلال طرق عديدة. ويتحقق هذا حينما تضطلع مؤسسات الأعمال بوظائفها الاقتصادية التقليدية والتي تتمثل في السعي لتحقيق الأرباح، وتوسيع نطاق فرص التوظف، وإعادة الاستثمار بغرض تحقيق التوسع مستقبلا.

كما عملت تلك الشركات على تنمية مجتمعاتها من خلال تحسين جوانب البيئة التي تمارس أنشطتها خلالها. ونلقي الضوء على الكيفية التي تنتهجها مؤسسات الأعمال للمساعدة على تحسين مجتمعاتها المحلية في الدول العربية، وهى دولة تمر بمرحلة انتقال إلى اقتصاد السوق، حيث تواجه الشركات ضغوطًا تنافسية حادة. وربما يكون العدد الفعلي للشركات العاملة في الدول العربية، والتي تستثمر في مجتمعاتها المحلية قليلا بالنسبة للدول الأكثر ثراء. إلا أن الدول العربية تظل ممثلة لدراسة حالة مفيدة وواضحة بشأن توسيع نطاق دور الشركات في مختلف أرجاء العالم، نظرًا لأنها تشير إلى أن القطاع الخاص قد صار يدرك بصورة متزايدة الحقيقة المتمثلة في أن مبدأ الصالح الذاتي يمكن إتباعه من خلال مجموعة متنوعة من الأساليب المبتكرة. ومن الأمثلة على المسؤولية الاجتماعية ما يلي:

أولا: المسؤولية الاجتماعية

لا تزال هناك حاجة لتوسعة نطاق الإدراك للمسؤولية الاجتماعية الواقعة على مؤسسات الأعمال في الدول العربية.ففي ضوء الأحوال الاقتصادية في هذه الدول، وكذلك في ضوء المستوى المحدود للأرباح الذي تحققه معظم الشركات، فإن عددًا صغيرًا نسبيا من الشركات هو الذي يدرك المنافع أو حتى إمكانية تحقيق تلك المنافع، من خلال التركيز على القضايا الاجتماعية.فمن بين الشركات المسجلة في الدول العربية، والبالغ عددها 2 مليون شركة، لا يمارس النشاط فعليًا سوى أقل من 1.4 مليون شركة، كما أن عدد الشركات التي تتجاوز مبيعاتها 500 ألف دولار لا يزيد عن 50 ألف شركة.

ومن بين هذه الشركات الأخيرة، يتوافر لدى 1000 شركة التفهم لفكرة مواطنة الشركة وممارسة هذه الفكرة ومحاولة تطبيقها داخل مجتمعات تلك الشركات. وتضم مجموعة هذه الشركات الرائدة شركات متعددة الجنسيات وأخرى عربية بأحجام مختلفة.

وثمة نطاق واسع وطموح لمشاركة الشركات داخل المجتمع. فعلى الرغم من أن عملية المشاركة داخل المجتمع قد تتسم بارتفاع العبء من حيث الوقت والتكلفة، فإن كثيرا من الشركات تعتبرها بمثابة دور هام يتعين الاضطلاع به. ويتوافر الواقع لهذا –جزئيًا– لدى الشركات نتيجة للرغبة في تدعيم الصورة العامة للشركة. ففي سوق الدول العربية، التي يتسم بارتفاع درجة التنافسية، تتوافر لدى الشركات الرغبة في الظهور بصورة الجهات التي تستهدف المزيد من الربح، وكذا الرغبة في تحسين أوضاع الخدمات البلدية في المناطق التي تتواجد بها، بالإضافة إلى تطوير المؤسسات العلمية، وتحسين أحوال الأطفال والمجتمع بشكل عام.

ثانياً: المؤسسات الخيرية

تمثل المؤسسات الخيرية واحدة من الآليات التي ظهرت ونمت خلال العامين الأخيرين. ووفقًا لهذه الآلية تقوم الشركة بإنشاء مؤسسة تعد مسئولة عن الاضطلاع بالأنشطة السليمة من الوجهة الاجتماعية، وذلك بدلاً من قيام الشركات بأداء هذه الدور بشكل مباشر. وبينما تتفاوت أهداف المؤسسات الخيرية المختلفة، فإن النمط العام هو ذلك الذي يتمثل في مساندة وتدعيم المستشفيات، والمنظمات غير الهادفة للربح، والمشروعات التي تستهدف رعاية الأطفال، والمطبوعات، والأبحاث. وهنالك عدة شركات تعمل في الدول العربية وفى مناطق أخرى من العالم. وتضطلع هذه المؤسسات بإعطاء منح دراسية للدراسة في الداخل أو الخارج، ومنح الجوائز مقابل الإنجازات العلمية والثقافية، وشراء الأعمال الفنية لوضعها في متاحف الدول العربية. وتركز بعض هذه المؤسسات على المشروعات التعليمية والطبية.

ثالثاً: شركات بكافة الأحجام

على الرغم من القلة النسبية لعدد الشركات التي قامت بإنشاء مؤسسات، فإن فكرة المسئولية الاجتماعية تعد قائمة لدى الشركات صغيرة ومتوسطة الحجم، وأيضًا لدى الشركات الكبرى. وبطبيعة الأمر، فإن الشركات التي يعمل بها عدد يتراوح بين 50 و100 شخص ليس بإمكانها إقامة مؤسسات خاصة بها، ولكنها تقدم إسهامات كبيرة من خلال طرق أخرى متعددة. وبهذا الصدد، هناك اتجاه شائع بين الشركات الصغيرة والمتوسطة مؤداه تقديم المنح المالية أو العينية.ويتراوح حجم المنحة فيما بين الشركات، وفقًا لحجم الشركة والموارد المتاحة لديها. وبصفة عامة، يتراوح حجم المنحة بين بضع فئات قليلة من الدولارات إلى 5000 دولار. كما أن الكثير من الشركات الصغيرة والمتوسطة يمارس نشاطًا فعالا في مجال مساندة الأطفال وغالبًا ما يكون ذلك استجابة للأسر الفقيرة التي تتقدم بطلبات للحصول على مسئولية محددة. كذلك تضطلع بضع الشركات بالمساعدة في تمويل العلاج الطبي باهظ التكلفة، والذي لا يغطيه التأمين الصحي عادة، مثل عمليات زراعة الأعضاء البشرية.

وعلى صعيد آخر، تسهم العديد من الشركات الصغيرة والمتوسطة في منظمات غير هادفة للربح تعمل في مجال رعاية الأطفال. فعلى سبيل المثال، تقوم مؤسسة إنقاذ الطفولة SOS Foundation بتمويل الواجبات المدرسية، والمعسكرات الصيفية للأطفال الفقراء، بينما تعمل بعض الشركات الأخرى على تدعيم الأنشطة الرياضية بالمدارس.

كذلك تقوم بعض الشركات بتقديم التبرعات العينية. والأمر الذي يفوق حجم وقيمة التبرعات هو الحقيقة المتمثلة في أن الاتجاه المشار إليه يعبر عن تغير في فلسفة الشركات الصغيرة. فهذه الشركات لا تركز على الأرباح فحسب. وإنما يتجه تركيزها أيضًا نحو العملاء المرتقبين والرفاهية الاجتماعية لمجتمعاتها.

رابعاً: العمل مع البلديات

عملت الشركات أيضًا على تدعيم علاقاتها مع البلديات المحلية. وهي في هذا الشأن غالبًا ما تضطلع بدور قيادي في مجال تنمية المجتمع. وتضم كل بلدية لجانًا تعد مسئولة عن تنمية وتطوير البنية الأساسية المحلية، مثل الطرق، وشبكات المواسير، والكهرباء. ومن الشائع مشاركة الشركات التي لديها شعور بالمسئولية الاجتماعية في هذه اللجان. وتقوم تلك الشركات بالمساعدة في اتخاذ القرارات المتصلة بأفضل سبل إنفاق الموارد المحدودة على البنية الأساسية، كما تساعد أيضًا في تغطية تكاليف تحسين البنية الأساسية. وبالإضافة إلى ما سبق، تعمل بعض الشركات الصغيرة والمتوسطة على مساندة المجتمعات المحلية خلال فترات الكوارث. فخلال هذه الكوارث الطبيعية، قامت بعض الشركات الصغيرة بتجميع الأموال، والأجهزة الطبية، والغذاء والملابس، وتقديمها لضحايا الفيضانات. وعلى الرغم من أن عدد الشركات الصغيرة والمتوسطة العربية التي تسودها روح المسئولية الاجتماعية يعد صغيرًا بشكل نسبي، فإن تلك الشركات تمثل ظاهرة آخذة في التزايد.

5-9 المسؤولية الاجتماعية وحقوق العملاء

1. **حق الأمان** The Right To Safety

يعني ذلك ما يجب أن يمتلكه المستهلك من حق الحماية ضد المنتجات والخدمات التي تكون سبباً في إحداث الأضرار والحوادث الصحية في حياته.

فالمنتج سابقاً كان يضع في اعتباره السلامة والأمان في المنتج المقدم على وفق ما يملي عليه القانون.أما اليوم فإنه يتحمل المسؤولية الواضحة في اعتماد التصميم للمنتجات لكي يتلاءم وبسلام مع مختلف حالات الاستخدام من قبل المستهلك.

ومعنى ذلك أن المنتج أصبح اليوم لا ينظر أو يعمل تحت ظل المساءلة القانونية فحسب بل إن أداءه يرتبط وينبع من تحمله للمسؤولية الاجتماعية تجاه المستهلك. إن حق الأمان يوفر للمستهلك الحماية من المنتجات (سلع، خدمات، أفكار) الضارة والهدامة لصحته وحياته وفكره.

2. **حق الحصول على المعلومات** The Right To Be Informed

يتم ذلك بتوفير الحماية من التضليل والغش التجاري والإعلان المضلل والمعلومات المضللة على الأغلفة والعبوات. يوفر هذا الحق للمستهلك الحماية ضد عمليات الاحتيال والخداع في المعلومات المطلوبة في قرار الاختيار عند الشراء، ويجب أن تتصف المعلومات بالكفاية (Adequacy) والدقة والمصداقية (Veracity) حيث تساعد المعلومات الدقيقة الواضحة والصادقة المستهلك في إجراء المقارنة والتقويم بين المنتجات المختلفة والمتنوعة وهذا يختلف من مستهلك لآخر، وعلى المنظمة إيجاد نظام معلومات كفؤ وفعال، حيث يتم تزويد المستهلك بالمعلومات التي تساعده على قيامه بالاختيار السليم، وحمايته من الإعلانات والمعلومات المضللة على بطاقات السلع ويعبر عنه أحياناً (بحق المعرفة).

3. **حق الاختيار** The Right To Chose

يضمن حق الاختيار توفير الفرصة للمستهلك لاختيار أنواع مختلفة للمنتجات وبأسعار تنافسية. أما في الصناعة التي تعمل في ظروف غير تنافسية ومعتمدة بإجراءات وتنظيمات حكومية فإنه يجب توفير سلع وخدمات ذات نوعية تحقق الإشباع للمستهلك وبأسعار معتدلة. يضاف إلى ذلك أنه إذا انعدم حق الاختيار للمستهلك، فإن السوق تسودها حالة الاحتكار من قبل الباعة والنتيجة الطبيعية لذلك هو أنه متى ما شعر الباعة بأن قيوداً مفروضة على دخول المنافسين الجدد إلى السوق الذي يعملون فيه، فإن ذلك يعني إمكان فرضهم للشروط التي يريدونها على المستهلك وبما يحقق أهدافهم، ومن الجدير بالذكر أن السلع والخدمات التي تقدم للمستهلك يجب أن تكون بأسعار تنافسية مع ضمان الجودة.

4. **حق سماع راي المستهلك** The Right To Be Hearted

لا يجوز للبائع أن يطبق مبدأ (دع المستهلك يأخذ حذره) وأن يكون هدفه بيع السلعة وإتمام الصفقة، بل يستوجب فسح المجال أمام المستهلك لإبداء رأيه بالسلعة وإسماع المعنيين بالأمر، وبشكل خاص فيما إذا كانت معرضة لاحتمالات التلف أو الأضرار بصحته.

إن حق سماع الرأي يضمن بأن رغبات المستهلك سوف تسمع ويعبر عنها بطريقة مناسبة في صياغة سياسات الدولة وكذلك في منظمات الأعمال. إن حق سماع الرأي يضمن للمنظمة التأكد والتثبيت من المزايا والفوائد التي يحصل عليها المستهلكون وبما ينسجم مع سياسات الإنتاج والتسويق التي تتبعها المنظمة في تطويرها لمنتجاتها وخدماتها المقدمة إليهم.

5. **حق التمتع ببيئة نظيفة**

The Right To Be Enjoy a Clean and Healthy Environment

أدى الاهتمام العالمي المتزايد بقضايا البيئة والعوامل التي تلوثها ومصادر النقص المتزايدة في الطاقة والمواد الخام وغيرها بالمنتجين والمسوقين وصانعي القرار لإدراك الآثار السلبية لبعض السلع كالمنظفات الكيماوية، والعبوات والمخلفات على بيئة الإنسان الداخلية والخارجية على حد سواء.

لذا فقد أصبحت المطالب بحماية البيئة واحدة من بين المجالات التي حددتها لجنة التطور الاقتصادي (C.E.D) لكي تكون أساساً في تحقيق المسؤولية الاجتماعية، وبهذا الصدد فإن البيئة (Environmentalism) هي حركة منظمة لوكالات ومنظمات مدنية، وحكومية مهتمة لأجل حماية وتحسين بيئة حياة الأفراد.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا الحق يعني العيش والعمل في البيئة السليمة غير الملوثة والخالية من المخاطر للأجيال الحالية والقادمة.

6. **حق إشباع احتياجاته الأساسية (حق الرعاية الصحية)**

The Right of Health Care

بالرغم من التطور الاقتصادي الحاصل عالمياً، إلا أنه لم يتجاوز المشكلات المتعلقة بالفقر المساوئ الناجمة عن تشغيل القاصرين من الأحداث في ميادين العمل المختلفة، والتي عدت من المشكلات الرئيسية التي يواجهها العالم بشكل عام، ودول العالم الثالث بشكل خاص، فالمنظمات الحكومية ومنظمات الأعمال مطالبة بالعمل على توفير فرص العمل المناسبة، وبالتالي منح الأفراد فرص التمتع بالحياة، وجعلهم يتفاعلون مع الآخرين بشكل أكثر إيجابية، إن هذا الحق يتطلب حصول المستهلك على السلع والخدمات الضرورية، كالغذاء والكساء والمأوى والتعليم والرعاية الصحية.

7. **حق التعويض The Right of Compensation**

بموجبه يكون للمستهلك الحق في الحصول على تسوية عادلة لمطالبه المشروعة كالتعويض عن التضليل أو السلع الرديئة أو الخدمات غير المرضية ويتطلب ذلك (توفير الخدمات السليمة لما بعد البيع والذي يشترط توفير الضمان لمدة معينة إذ أن ذلك سيعزز من ثقة المستهلك في تعامله مع السوق ويوفر درجة من الاستقرار).

8. **حق التثقيف The Right of Education**

أن يكون للمستهلك الحق في اكتساب المعارف والمهارات المطلوبة لممارسة الاختيارات الواعية بين السلع والخدمات.

في هذا الخصوص ترى إدارة حماية المستهلك:

أ. إقامة برامج تثقيفية ودورات تدريبية واستثمار وسائل الإعلام لضمان هذا الحق للمستهلكين.

ب. مراعاة الظروف المادية لأصحاب الدخل المحدود من خلال تطوير برامج تدريبية وتوعية خاصة بهم.

ج. تعميم ثقافة توعية المستهلكين بحقوقهم المشروعة باستخدام الوسائل كافة وفي كافة المراحل التعليمية.

أسئلة الفصل الخامس

س1: ما هو مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال.

س2: عدد أنماط المسؤولية الاجتماعية.

س3: ما هي عناصر المسؤولية الاجتماعية.

س4: ما هي المبادئ الأخلاقية في العمل الاقتصادي.

س5: ما هو مفهوم المحاسبة والمسؤولية الاجتماعية.

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

1. **عرّف البنك الدولي مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنه:**
   أ. التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة.
   ب. من خلال العمل مع موظفيهم وعائلات المجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس.
   ج. بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
2. **من أنماط المسؤولية الاجتماعية:**
   أ. المسؤولية الاقتصادية.
   ب. النمط الاجتماعي.
   ج. أ+ ب.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
3. **من عناصر المسؤولية الاجتماعية:**
   أ. المالكون.
   ب. الزبائن.
   ج. العاملون.

   د. جميع ما ذكر صحيح.
4. **من عناصر المسؤولية الاجتماعية للمالكين:**
   أ. تحقيق أكبر ربح ممكن.
   ب. تعظيم قيمة السهم والمنشأة ككل.
   ج. رسم صورة محترمة للمنشأة في بيئتها.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
5. **من عناصر المسؤولية الاجتماعية لجماعات الضغط الاجتماعي:**
   أ. التعامل الجيد مع جمعيات حماية المستهلك.
   ب. احترام أنشطة جماعات حماية البيئة.
   ج. احترام دور النقابات العالية والتعامل الجيد معها.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
6. **يعني مفهوم المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية هو:**
   أ. مجموعة الأنشطة التي تختص بقياس وتحليل الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال.
   ب. وتوصيل تلك المعلومات للفئات والطوائف المختصة.
   ج. وذلك بغرض مساعدتهم في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء الاجتماعي لتلك المنظمات.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
7. **من أهداف المحاسبة الاجتماعية:**
   أ. تحديد وقياس صافي المساهمة الاجتماعية للمنظمة.
   ب. عدم تقييم الأداء الاجتماعي للمنظمة.
   ج. أ+ ب.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
8. **من مجالات المحاسبة الاجتماعية:**
   أ. العاملين.

ب. البيئة الاجتماعية.

ج. حماية المستهلك.

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. من أنواع الإفصاح المحاسبي عن الأداء الاجتماعي:

أ. الإفصاح الكافي.

ب. الإفصاح الكامل.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

10. من حقوق المسؤولية الاجتماعية مع العملاء:

أ. حق الأمان.

ب. حق الحصول على المعلومات.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

1. د
2. ج
3. د
4. د
5. د
6. د
7. أ
8. د
9. ج
10. ج

مراجع الفصل الخامس

1. القرآن الكريم
2. الحديث الشريف.
3. ابن كثير، تفسير القرآن العظيم (بيروت، دار مكتبة الهلال، 1990م).
4. ابن منظور، لسان العرب.
5. أبو حامد الغزالي، إحياء علوم الدين (بيروت، دار الجيل، 1990).
6. أحمد إبراهيم أبو سن، الإدارة في الإسلام (الخرطوم، دار الثقافة للطباعة والنشر، 1993م).
7. أحمد محمد عبد الهادي، الانحراف الإداري في الدول النامية (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب،1997) ص18.
8. إسماعيل، محمود إسماعيل (1997)، التكلفة الاجتماعية لتلوث البيئة بين الفكر المحاسبي وإجراءات القياسي المحاسبي، مجلة بحوث جامعة حلب، العدد(20) لعام 1997، ص169.
9. أومري، خالد (1998)، "الإفصاح المحاسبي عن المسئولية الاجتماعية للمشروع، نموذج مقترح لقائمة دخل اقتصادي "، مجلة بحوث جامعة حلب، سلسلة العلوم الاقتصادية، العدد. 22، لعام 1998.
10. بزماوي، محمد حسام(2002)، "القياس والإفصاح للأداء الاجتماعية في المنشآت الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، الجمهورية السورية.
11. بيتر - ف - دراكر، الإدارة، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم (القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995م).
12. تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (الرياض، دار المريخ للطباعة والنشر، 2000م).
13. جربوع، يوسف محمود (2001)، "المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية " نظرية المحاسبة،.37- الناشر دار الوراق للطباعة والنشر، عمان، الأردن، ص 34.

14. جمال البنا ود. حسن العناني، الحل الإسلامي لأزمة الإدارة (القاهرة: المعهد الدولي للاقتصاد الإسلامي، 1982م).

15. حسن، إيناس عبد الله (2002)، "الفجوة بين الإفصاح في المحاسبة والإفصاح في التدقيق في ظل القواعد المحاسبية الدولية الصادرة عن مجلس المعايير المحابية والرقابية العراقي، مجلة المحاسب القانوني العربي، العدد (7) حزيران عام 2002.

16. حماد، ط ارق عبد العال (2000)، "التقارير المالية"، بدون دار نشر، عمان، المملكة الأردنية. الهاشمية، لعام 2000، ص 53.

17. سجيني، طلال إبراهيم عرابي (1997)، "قياس درجة ومدى الإفصاح المحاسبي في الشركات الصناعية بالمملكة العربية السعودية "، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الملك سعود، الرياض، العدد (8)، عام 1997

18. شعير،أحمد (1998)، "إمكانية التعبير عن الأداء البيئي للمنشآت الاقتصادية من خلال، الإطار الفكري للنظرية المحاسبية "، المجلة العلمية، كلية التجارة، جامعة أسيوط، العدد 25 عام 1998.

19. شيرازي، عباس مهدي (1990)، "المحاسبة عن المسئولية الاجتماعية، نظرية المحاسبة.. الناشر دار السلال، الكويت، 1990 ص 350.

20. الصبان، محمد عبد السلام (1987)، "المحاسبة الاجتماعية "، مجلة كلية التجارة للبحوث، العلمية، جامعة الإسكندرية، العدد الأول، السنة الخامسة عشرة، 1987 ص 104 الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

21. علام، محمد نبيل (1991)، "حدود المسئولية الاجتماعية، إطار فكري لمراجعة الأداء الاجتماعي لمنظمات الأعمال في دول العالم النامي"، الإدارة العامة العدد (72)، الرياض،المملكة العربية السعودية.

22. عيسى، إبراهيم درويش (1980)، "أثر التكلفة الاجتماعية على الربحية في الوحدات الاقتصادية"، رسالة دكتوراه في المحاسبة غير منشورة، كلية التجارة، جامعة المنصورة، جمهورية مصر العربية.

23. كايد فرعوش وآخرون، الأخلاق في الإسلام (الأردن، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006م).

24. محمد شلتوت، الإسلام عقيدة وشريعة (بيروت، دار الشروق، 1992م).

25. مطر وآخرون (1996)، "نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات، الإطار الفكري وتطبيقاته. العملية"، دار حنين للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية، 1996 ص 369.

26. نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000م).

27. الهادي عبد الصمد، الإنسان والتنظيم: دراسة نقدية للفكر الإداري الغربي من منظور إسلامي (العين).

28. هنداوي، وفيه أحمد فؤاد (1991)، "تقييم الأداء الاجتماعي والاقتصادي لهيئة قناة السويس"، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية التجارة ببورسعيد، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية.

29. هندريسكون، الدون (1990)، "نظرية المحاسبة"، ترجمة الدكتور كمال خليفة أبو زيد، بدوندار نشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

30. Alexander, G. and Bulcholz, R. (1978), "Corporate Social Responsibility and Stock Market, Performance", Academy Management Journal, Vol. 21, No. pp. 479-486.

31. Balabanis, G. Philips, H. and Lyall, J. (1998), "Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top of British Companies: Are they linked?", European Business Review, Vol. 98, No.1, pp. 25-44.

32. Ball, A., Owen, D. and Gray, R. (2000), "External Transparency on Internal Capture? The Role of Third Party Statements in Adding Value to Corporate Environmental Reports", Business Strategy and the Environment, Vol. g, No.1, (January / February 2000), pp. 215-241.

33. Better Management", Magazine of Accounting, (February 1996), PP.38-40.

34. Burson, (1974), "The Public Relations in the Socially Responsible Corporation in Melvin Ashen", Managing the Socially Responsible Corporation, N.Y. Macmillan Publication, pp. 222-238.

35. Connel and Apostolou, (1992) "The Internal Auditor's Responsibility for Environmental Issues", Internal Auditing, (Spring 1992), p-51.

36. Cormier and Magnan, (1997), "Investors Assessment of Implicit Environmental Liabilities, An Empirical Investigation", Journal of Accounting and Public Policy, (summer 1997), pp. 1-23.

37. Deegan and Brown, (1998), "The Public Disclosure of Environ- mental Performance Information A Dual Test of Media Agenda Setting Theory and legitimacy Theory", Accounting and Business Research, Vol. 29,No.1, pp. 21-41.
38. Dlynveld Peat and Goedeler, (1996), "Reporting on Environmental Performance Measurement" journal of Accountancy, Vol. 13,No. 2,723. 1996, pp. 7-8
39. Gamble, G. Jackson, H. and Tollerson, C. (1996), "Environmental Disclosures in Annual Reports: An International Perspective", The International Journal of Accounting, Vol. 31, No. 3, PP. 293-331.
40. Gray and Bebbington, (2000), "Environmental Accounting, Managerialism and Sustainability: Is the planet Safe in the Hands of Business and Accounting?", Advances in Environmental Accounting and Management, Vol. 1 (PP. 1-44).
41. Gray, R. (2002), "The Social Accounting Project and Accounting Organizations and Society", Privileging Engagement, maginings, NewAccountings and Pragmatism Over Critique?", Accounting Organizations and Society, Vol. 27, PP. 293-331.
42. Gray, R., Jawad, M., Power, D.M. and Sinclair, D., (1999),"Social and Environmental Disclosure and Corporate Characteristics: A research Note and Extension", Discussion Paper, University of Dundee, (June1999).
43. Hughes and Willis, (1995), "How Quality Control Concepts Can Reduce Environmental Expenditures", Journal of Cost Management, (Summer/1995), PP. 15-19.
44. M Fried man, Capitalism and Freedom university of Chicago press 1962.
45. Masse, B. L. (1971), "Puzzled Businessmen Under New Methods of Cashring Success", Wall Street Journal, (December 1971), PP. 7-8.
46. Ostland, L. (1977), "Attitudes of Managers Toward Corporate Social Responsibility", California Management Review, Vol. 19, No. 4, PP.36-49.
47. Owen and Adams, (1996), "Accounting and Accountability- Changes and Challenges in Corporate Social and Environmental Reporting, (Prentice- Hall, 1996).
48. Patten, D. (1992), "Intra- Industry Environmental Disclosures Response to the Alaska Oil Spill: A Note on Legitimacy Theory Accounting, Organizations and Society, Vol. 17, No. 5, PP. 471-475.Pava and Krause, (1996), "The Association Between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: The Paradox of Social Cost", Journal of Business Ethics, Vol. 15, PP. 321-357.
49. Ramanthan, and Ditz, (1996), "Environmental Accounting: A Tool For

50. Sen and Bhattacharya, (2001), "Does Doing Good Always Lead To Doing Better? Consumer Reactions To Corporate Social Responsibility", Journal of Marketing Research, Vol. 38, No. 2, PP.225-243.
51. Tilt, (1994), "The Influence of External Pressure Groups on Corporate Social Disclosure: Some Empirical Evidence", Accounting, Auditing and Accountability Journal, Vol. 7, No. 4, PP. 56-71.
52. Toms, (2002), "Firm Resources, Quality Signals and Environmental Reputation: Some United Kingdom Evidence", British Accounting Review, Vol. 34, PP. 257-282.

الفصل السادس

مدونة وقواعد السلوك

المقدمة
6-1 مفهوم مدونة السلوك
6-2 مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع العام
6-3 دور مديري الدوائر
6-4 واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة
6-5 القواعد العامة التي تحكم سلوك الموظف
6-6 مرتكزات السلوك للموظف العام
6-7 النصوص القانونية التي عالجت سلوك الموظف والإدارة
6-8 الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف
6-9 المواد القانونية المتعلقة بسلوك الموظف والمحظورات
6-10 مدونة سلوك العاملين في القطاع الخاص
6-11 حالة دراسية لمدونة سلوك لإحدى الشركات العربية
أسئلة الفصل السادس
مراجع الفصل السادس

الفصل السادس
مدونة وقواعد السلوك

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم مدونة وقواعد السلوك.
- المبادئ العامة التي تحكم قواعد السلوك.
- دور مدراء الدوائر في تنظيم قواعد السلوك.
- واجبات القيادة في المؤسسات العامة.
- قواعد عامة تحكم سلوك الموظف.
- مرتكزات السلوك للموظف العام.
- النصوص القانونية التي عالجت سلوك الموظف والإدارة.
- المواد القانونية المتعلقة بسلوك الموظف والمحظورات.
- مدونة سلوك الموظف في القطاع الخاص.
- حالة دراسية على تطبيقات قواعد السلوك في القطاع الخاص.

المقدمة

يعتبر الوصول إلى بناء منظومة النزاهة في العمل العام الهدف الأساس لبناء قطاع عام فعّال يحظى باحترام المواطنين، إذ من خلال هذه المنظومة يمكن تحصين المجتمع ضد ظاهرة الفساد وتوفير الآليات الفعالة للتعامل مع ظواهره. فالمدونة تعبير عن احترام الموظف لقواعد العمل السليم (الحكم الصالح) في الدوائر العامة، وعن الإخلاص الحقيقي من الموظف العام (للخدمة العامة public servant) باعتباره خادما للمواطنين دافعي الضرائب؛ واحتراما لمفهوم المواطنة، واستعداده الطوعي للعمل بموجب قيم النزاهة ومبادئ الشفافية ونظم المساءلة بجانب احترام سيادة القانون وأحكامه، إضافة لاحترامه لزملائه الموظفين ومسؤولية.

1-6 مفهوم مدونة السلوك

مدونة السلوك هذه عبارة عن معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية في إطار الدوائر الحكومية تحدد للموظفين العامين مجموعة القيم والسلوكيات التي ينبغي إتباعها أثناء أداء مهماتهم وفي علاقاتهم فيما بينهم من جهة ومع جمهور المستفيدين من جهة ثانية. ترتبط هذه المدونة بنظام الخدمة المدنية وتضمن تطبيق أكثر فاعلية للقوانين في هذا المجال، وتتميز عن النصوص القانونية كونها التزاما أخلاقيا طوعيا من قبل الدوائر والموظفين العموميين حيث يكون الضمير أداة رقابية داخلية فعالة. ويحق للدوائر المختلفة وبشكل منفرد أن تصوغ رسالتها وقيمها المنفصلة بها بناء على القيم الأساسية ويشمل ذلك معايير التصرف والسلوك المتوقعة من الموظف عند تعامله مع زملائه في العمل. إن المدونة تشكل جزءاً من المنظومة الشاملة للحكم الصالح والأداء السليم للوظيفة العامة.

2-6 مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع العام

تعتمد هذه المدونة على خمسة مبادئ أساسية للواجبات الأخلاقية لسلوك الموظف أثناء تأديته الخدمة هي:

1. **احترام القانون:** الخضوع للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقا للقوانين والأنظمة أو اللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو إبطاء.
2. **الحيادية:** وهي التصرف فقط بما تمليه الجوانب الموضوعية للقضية المعروضة على الموظف، وتقديم الخدمات والنصيحة بالجودة نفسها للحكومات والمواطنين بغض النظر عن معتقداتهم السياسية المختلفة.
3. **النزاهة:** بما أن خدمة المواطنين ونيل ثقتهم هما غاية الوظيفة العامة، فإنه يتعين على الموظف العام أن يسعى إلى الحفاظ على ثقة المواطنين وتعزيزها والتأكيد على أهمية نزاهة الإدارة الحكومية، والعمل على تعزيز المصلحة العامة للمجتمع؛ بألا يستخدم سلطاته ومنصبه أو يسمح باستخدامها بطريقة غير سليمة، وأن يغلب المصلحة العامة على مصالحه الشخصية في حال نشوء تضارب بين هذه المصالح، وأن يكشف عن حالات الاحتيال وسوء الإدارة في حال اطلع عليها، وأن لا يكشف عن المعلومات الرسمية بطريقة غير صحيحة أو يستخدمها لأغراض شخصية.
4. **الاجتهاد:** يتعين على الموظف العام أن يؤدي واجباته بكل جد واجتهاد وعناية وانتباه، وأن يسعى لتحقيق أعلى مستويات الإدارة الحكومية في تقديم الخدمة للمواطنين، وان

يتقيد بالعدالة الإجرائية المطلوبة لعملية صنع القرارات الإدارية، وأن يقدم النصيحة المناسبة للمسؤولية وأن يتجنب السلوك الذي ينم عن الإهمال.

5. **الاقتصاد والفعالية:** ينبغي على الموظف العام عند قيامه بواجباته أن يضمن عدم تبديد المال العام أو إساءة استعماله أو استعماله بطريقة غير سليمة، وأن يدبر كل أشكال الموارد العامة كالموارد البشرية والمادية والمعنوية بطريقة تؤدي إلى الحفاظ على الممتلكات والإيرادات العامة مع ضمان تقديم الخدمة بفاعلية وجودة عالية.

تنطلق هذه المدونة من أن:

1. الوظيفة العامة تتطلب الأمانة والثقة.
2. معايير السلوك المتوقعة من الموظفين العموميين في كل المستويات تظل مصدر قلق مشروع ومتواصل بالنسبة للحكومة والمجتمع.
3. الموظفون العموميون يتمتعون بسلطات تقديرية كبيرة في تنفيذ السياسات الحكومية وهو ما يمس الحقوق الفردية والجماعية للمواطنين ويظهر تأثيره بشكل واضح على المجتمع.
4. الموظف العام يخضع لرقابة ذاتية على تصرفاته وسلوكه الوظيفي ويتمتع بالولاء والانتماء ويقظة الضمير تجاه الفعاليات الإدارية التي تتصل بعمله.
5. الموظفون العموميون يسيطرون بطرق مختلفة على استعمال الموارد المالية وغيرها من الموارد المقدمة من المواطنين (دافعي الضرائب) لذلك فإن استعمال وإساءة استعمال هذه الموارد يثير تساؤلات لدى المواطنين حول أخلاقيات العمل ويؤثر على ثقة المواطن بحكومته.

وتقر المدونة بأن:

1. الموظفون العموميون يريدون التصرف بطريقة أخلاقية، ويرغبون بالفوز بأعلى درجات الاحترام بين المواطنين.
2. الموظفون العموميون يريدون إبطال كل إمكانية لحدوث تعارض في المصالح بين المصلحة العامة ومصالحهم الشخصية قبل حصوله.
3. مسألة تضارب المصالح من أكثر الأمور تعقيدا في مجال الأخلاقيات لعلاقتها بالمكتسبات المادية بأنواعها المختلفة.

أهداف المدونة

1. تحدد معايير السلوك والأخلاق المرغوبة والمتوقعة من قبل الدوائر الحكومية وموظفي القطاع العام.

2. تعرف المواطنين بالسلوك المرغوب فيه والمتوقع من الدوائر الحكومية والموظف في القطاع العام.
3. الترويج للمعايير المهنية وأخلاقيات السلوك.
4. تضع السلوك المهني المثالي والمسؤول في إطار محدد بدلا من أن يترك للاجتهاد الشخصي لكل موظف أو إدارة.
5. المحافظة على الثقة المتبادلة بين المواطنين والموظفين العموميين.
6. تشجيع الموظفين العموميين على تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفنية والوظيفية والإدارية.
7. تساهم المدونة في جعل البيئة الوظيفية أكثر شفافية وبناءة بالنسبة إلى الموظف العام.

الفئة المستهدفة

تتوجه المدونة إلى من يقومون على الدوائر الحكومية من وزراء وشاغلي وظائف الفئة الخاصة (من يعين بدرجة وزير، وموظفي الفئة العليا، الوكلاء والوكلاء المساعدون والمديرون العامون)، وموظفو الفئات الأولى إلى العاشرة التي تتضمن من يعين بوظيفة مدير أو مستشار، والوظائف التخصصية والفنية والكتابية، ووظائف الخدمات كالحراسة والسعاة.

3-6 دور مديري الدوائر

1. تبنّي مدونات السلوك والترويج لها وتدريب الموظفين عليها في مختلف المستويات الوظيفية.
2. توفير بيئة عمل تضمن توفير مكان مناسب لطبيعة عمل الموظفين وحوافز مادية ومعنوية تساعد على تعزيز ولاء الموظف للمؤسسة وليس للأشخاص.
3. تحديد المستويات الإدارية في المؤسسة ومهام الدوائر والموظفين والوصف الوظيفي لهم، وحدود مسؤولياتهم، والعلاقة بين الوحدات الإدارية في المؤسسة، ونطاق الإشراف والرقابة والمساءلة.
4. تبنّي سياسات تضمن الحفاظ على حقوق المواطنين في الحصول على فرص متساوية في تلقي الخدمات.
5. كفالة حق المواطن في الحصول على التراخيص القانونية بشكل عام، وتسهيل الإجراءات الرسمية لاستصدار هذه التراخيص من الدائرة الحكومية.
6. تبنّي إجراءات توظيف وترقية معلنة تمنع من التدخل السياسي في عملية التوظيف والترقية.

7. تحديد الإجراءات الواجب إتباعها في عملية المشاركة في المؤتمرات الدولية والتمثيل والبعثات للخارج بشكل يؤدي إلى توافقها مع عمل الدائرة ويكفل تحقيق أهدافها وتحسين الأداء فيها وترشيد نفقاتها.
8. إشراك جمهور المستفيدين من خدمات الدائرة باتخاذ القرارات ووضع السياسات والبرامج المتعلقة بالخدمات المقدمة لهم.
9. اتخاذ الإجراءات التي تضمن حفظ السجلات والمعلومات التي تخص المواطنين بشكل يسهل وصولهم إليها. والمحافظة على الخصوصية والسرية وفقا للقانون.

4-6 واجبات القيادة الأخلاقية في المؤسسات العامة

1. عدم استخدام الممتلكات والموارد العامة في خدمة جهة معينة بناء على اعتبارات سياسية أو اجتماعية خاصة.
2. العمل على تسهيل الإجراءات وتقليص الوقت اللازم لاتخاذ القرارات وانجاز المعاملات.
3. توفير بيئة عمل تضمن احترام كرامة المواطنين والتنوع الثقافي والديني وخصوصية المرأة، وتوفر شروط الأمان والسلامة.
4. الأخذ بآراء المواطنين المتعلقة بعمل الدائرة وجمعها لإدماجها في سياسة الحكومة وبرامجها.
5. عدم استخدام معلومات عامة غير منشورة تم الحصول عليها بموجب الصلاحيات المخول بها لتحقيق مصالح خاصة.
6. تُدرب الدائرة موظفيها على مضمون حق المواطن في الاطلاع على المعلومات.
7. توفر إمكانية وصول المواطنين للمعلومات الموثقة حول القرارات وسياسات الدائرة دون قيود وبإجراءات سهلة ومعلنة.
8. نشر المعلومات على نحو واسع لاطلاع المواطنين على الإجراءات الإدارية، وكيفية الاستفادة من الخدمات المقدمة من الدائرة.
9. تتعامل بجدية وأمانة في حالة اكتشاف، قضايا الكسب غير المشروع بحيث تقدم البيانات والإيضاحات المتوفرة لديها بمصداقية للجهات المعنية دون أن تعمد إلى التضليل أو الخداع أو المحاباة.
10. استقبال شكاوى المواطنين والتحقيق فيها بجدية وفقا لقواعد السلوك الواردة بالمدونة، وعلى الموظف المسؤول عن تلقي الشكاوى مخاطبة صاحب الشكوى بما توصلت إليه الدائرة في عملية التحقيق.

11. منع استغلال عدم معرفة المواطنين بإجراءات الحصول على التراخيص القانونية للحصول على مكاسب مادية.

5-6 القواعد العامة التي تحكم سلوك الموظف

1. أحرص على تأدية عملي بدقة وأمانة وإخلاص وتجرد بعيداً عن أية اعتبارات خاصة قد تخل بوظيفتي.
2. أخصص وقت العمل الرسمي لأداء مهامي الوظيفة، وأحافظ على ذات مستوى الأداء في غير أوقات العمل الرسمي إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
3. أحترم مواعيد العمل المخصصة لوظيفتي.
4. أؤدي المهام الموكلة إلي بموجب موقعي الوظيفي، وأنجز العمل في الوقت المحدد.
5. أتقيد في سلوكي بقيم النزاهة، وأقوم بجميع الواجبات التي تفرضها علي طبيعة عملي وتفرضها القوانين واللوائح.
6. أحرص على تنمية قدراتي وكفاءتي العلمية والعملية، وأسعى للحصول على المهارات والمعلومات الضرورية التي تمكنني من القيام بالأعمال المطلوبة والمتوقعة مني.
7. أمتنع عن الاحتفاظ بحوزتي الشخصية بأصل أي سند أو تقرير أو وثيقة أو رسالة خاصة بالدائرة أو بنسخ منها، واستخدامها لأغراضي الخاصة.
8. أبلغ دائرتي فوراً بأي مخالفة أو تهمة توجه إلي أو طلب للحضور إلى المحكمة أو غيرها من الملاحقات القانونية والقضائية، باستثناء ما يتعلق منها بحوادث شخصية بسيطة لا أكون فيها بموقع المتهم ولا تؤثر في سمعتي أو في سير عملي.
9. أتقيد بعدم الاطلاع على المستندات والأوراق والسجلات التي ليست من شأن اختصاصي.
10. أحرص على عدم الظهور بمظهر من شأنه المساس أو الإخلال بكرامة وظيفتي.
11. أحسن معاملة الجمهور وأتعامل معه بانفتاح واحترام.
12. أحرص في حال قيامي بمهمة رسمية، على استخدام أكثر أدوات السفر المتوفرة كفاءة وترشيدا.
13. ألتزم بإبلاغ مسؤولي المباشر أو أي مسؤول حسب التسلسل الوظيفي بنتائج مشاركتي في المهمات الرسمية.
14. أتأكد من الحفاظ على ممتلكات الإدارة وحسن استعمالها.
15. الامتناع عن استعمال الحيلة أو الغش لخداع المؤسسة أو زبائنها.

16. تبليغ المسئول المباشر أو المدير عن أي مخالفة يرتكبها أحد العاملين بالمؤسسة.
17. عدم استغلال المركز الوظيفي في المؤسسة أو استعماله لدى الغير لتحقيق مآرب شخصية.

أما الآلية المناسبة للمحافظة على موارد المؤسسة:

1. أستخدم الموارد المتاحة تحت تصرفي لتحقيق الأهداف العامة فقط وفي المجال المخصص لها.
2. أحرص على المحافظة على الأموال والممتلكات العامة التي أستخدمها أثناء قيامي بواجبات وظيفتي.
3. أمتنع عن مزاولة أي عمل من غير أعمال وظيفتي سواء أكان ذلك مقابل أجر أم دون أجر، حتى ولو كان ذلك خارج أوقات العمل الرسمية، ما لم يتم الحصول على موافقة مسبقة من الجهات المخولة قانونياً.
4. أحافظ على سلامة الأموال والموجودات المملوكة للدائرة التي في عهدتي.
5. أحرص على الحؤول دون حصول أي هدر لموجودات أو ممتلكات الدائرة أو سوء استخدامها.
6. أمتنع عن استخدام موجودات المؤسسة لأغراض شخصية أو لا تتعلق بالعمل.
7. أراعي اختصار طول المكالمة الهاتفية قدر الإمكان لضمان عدم انشغال الخطوط وإتاحة استخدام هذه الوسائل بكفاءة للغرض الذي وجدت من أجله وبأقل التكاليف.

6-6 مرتكزات السلوك للموظف العام

أولاً: الحيادية الوظيفية

1. أحافظ على تقديم الخدمات للجمهور بشكل حيادي بعيداً عن الفئوية الحزبية أو التعصب في المعتقدات والمصالح والاهتمامات الخاصة.
2. اتخذ قراري بناء على الحقائق والجوانب الموضوعية للقضية، وأعطي الأسباب التي دفعتني إلى اتخاذ قرار معين إذا طلب مني ذلك.
3. ألتزم بعرض الحقائق دون أية اعتبارات خاصة ودون إخفاء للمعلومات أو تحريفها أو تأخيرها.
4. أقدم المعلومات بناء على الأدلة دون أي تحيز، وأعرض الخيارات والحقائق بشكل سليم ودقيق.

ثانياً: الحيادية السياسية

1. أقوم بخدمة الحكومة، بغض النظر عن توجهاتها السياسية ومعتقداتها، بأفضل شكل ممكن وبطريقة تضمن الحفاظ على الحياد السياسي وتتماشى مع متطلبات قواعد السلوك هذه بعيدا عن معتقداتي السياسية والشخصية.
2. أتصرف بطريقة جديرة بالاحتفاظ بثقة المسؤولين وفي الوقت ذاته أحاول ضمان القدرة على إنشاء نفس العلاقة مع أشخاص قد يطلب إليّ العمل معهم في الحكومات المستقبلية.
3. أحترم القيود القانونية المفروضة على النشاطات السياسية لبعض المناصب الإدارية، وفي مكان العمل وأوقاته.
4. أحرص على عدم السماح لآرائي السياسية الشخصية بتحديد طبيعة النصح والمشورة المقدمة من قبلي للمسؤولين أو أن تؤثر على أعمالي وأفعالي.

ثالثاً: تضارب المصالح

1. أحرص على عدم استخدام المعلومات التي أحصل عليها خلال أداء الوظيفة أو بعد ترك العمل العام لتحقيق مصالح خاصة.
2. أمتنع عن الجمع بين وظيفتي وبين أي عمل آخر يتعارض ومهام عملي.
3. أحرص على عدم استغلال موقعي الوظيفي لتحقيق مصالح شخصية أو عائلية أو حزبية أو لمكاسب مادية أو قبول لأية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة مباشرة أو بالواسطة سواء أثناء تأديتي الخدمة أو بعد تركي العمل في القطاع العام.
4. أعمل على إعلام الجهة المسؤولة في دائرتي عن أي تعارض في المصالح قد ينشأ أثناء شغلي وظيفتي؛ بحيث لا يجوز أن تكون لي مصلحة مباشرة أو غير مباشرة في اتفاقات أو مناقصات أو عقود خارجية تتصل بأعمال الدائرة أو في قرارات تعيين أو تقييم.
5. أقدم بما يتوافق مع منصبي الرسمي وبالقدر الذي يقتضيه القانون، إقرارا بالذمة المالية الخاصة بي وبزوجي وبأولادي القصر.
6. أفصح بالقدر الذي يقتضيه منصبي، عن أعمالي الخاصة ومصالحي التجارية والمالية أو ما أقوم به من أنشطة لتحقيق كسب مالي قد ينشأ عنها تضارب محتمل في المصالح.
7. ألتزم في حالات احتمال حدوث تضارب في المصالح بين واجباتي ومصالحي الخاصة، بالتدابير المتخذة للحد من التضارب في المصالح أو إزالته.

رابعاً: العلاقة مع زملاء العمل

1. أحترم التسلسل الإداري في اتصالاتي الوظيفية، وأنفذ ما يصدر إلي من أوامر وتعليمات في حدود القوانين واللوائح النافذة.
2. أعامل زملائي باحترام وتقدير، وأكون مستعداً للعمل كأحد أفراد الفريق إذا تطلب العمل ذلك.
3. أعمل على مساندة ودعم جهود زملائي بشكل يمكنهم من الوفاء بالتزاماتهم وتأدية أعمالهم.
4. أحترم كافة القوانين واللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وأحث المواطنين على احترامها.

خامساً: العلاقة بين الدوائر الحكومية والقطاع الخاص

1. يتعامل العاملون في دوائر اللوازم مع الجميع باحترام وعلى قاعدة ومبدأ الانفتاح وتعزيز المنافسة وتكافؤ الفرص.
2. تمتنع الدوائر الحكومية والعاملون فيها عن قبول أية هدية أو خدمة مقدمة من جهات أو أشخاص أيا كان السبب وبشكل خاص إذا كان الغرض تقديم تسهيلات أو معلومات للحصول على عقود أو معاملات تجارية لصالح شخص أو شركة خاصة.
3. تعتمد الدوائر الحكومية إجراءات معلنة وواضحة في طرح العطاءات الحكومية لتوفير اللوازم أو تقديم الخدمات الفنية.

6-7 النصوص القانونية التي عالجت سلوك الموظف والإدارة

أولا: المواد المتعلقة بالإدارة:

على الدوائر الحكومية القيام بما يلي:

1. أن تحدد أساليب تحقيق الأهداف والمهام الموكولة إليها بكفاءة وفعالية وأن تعتمد الوسائل الكفيلة بتعريف الموظفين والمواطنين بأهدافها ومهامها.
2. أن تضع مشروعاً لهيكلها التنظيمي بتقسيماته محدداً فيه اختصاصات كل منها ويصدر باعتماده قرار من مجلس الوزراء.
3. أن تضع جدولاً لوظائفها مرفقاً به بطاقة وصف لكل وظيفة محدداً به واجباتها ومسؤولياتها وشروط شغلها وتصنيفها وترتيبها وفقاً للفئات بهذا القانون على أن يقدم إلى مجلس الوزراء لإصدار القرار بشأنه.

4. أن تحدد حاجتها السنوية من الوظائف الواردة في جدول وظائفها المعتمد لإدراجها في الموازنة العامة.

5. أن توفر وسائل العمل الضرورية للموظف لتحسين أدائه لواجباته مع مراعاة الاقتصاد في النفقات والحرص على أموال الدولة.

6. أن تقوم بتوجيه الموظف المعين لديها تحت التجربة لتعريفه على جهاز الدائرة وأهدافها ومهامها، وتنظيمها الإداري، والتشريعات الخاصة بها وبشؤون الخدمة المدنية، وإيقافه على مهام وظيفته وتدريبه على أساليب العمل في وحداتها الإدارية المختلفة.

وجاء في نصوص قانون الخدمة المدنية الآلية التي توضح طبيعة وظيفة وحدات شؤون الموظفين ومهامها بحيث تُنشأ في كل دائرة حكومية وحدة لشئون الموظفين تتولى المهام التالية:

1. التعاون مع متخذي القرارات في الدائرة الحكومية التابعة لها لوضع السياسات الخاصة بالموظفين فيها، وتنفيذها ومتابعتها، ومراجعتها بين وقت وآخر.

2. المساهمة في تهيئة المناخ المناسب للعمل في الدائرة الحكومية التابعة لها مما يساعد الموظفين فيها على الارتفاع بمستوى أدائهم وإنتاجهم.

3. المشاركة في تطوير الأساليب الحديثة في عمليات إدارة شؤون الموظفين وتطبيقها في إطار من التخطيط للقوى البشرية وتقييم الأداء في الدائرة الحكومية التابعة لها وتصنيف الوظائف وإدارة المحفوظات فيه.

4. متابعة إجراءات شؤون الموظفين كالتعيين والترقية والنقل والندب والإعارة وغيرها وضبط الملفات والسجلات الخاصة بها.

5. إجراء الدراسات اللازمة لتحديد مدى حاجة الموظفين للتدريب، وإيفادهم في بعثات دراسية وعلمية ومتابعة أعمال الموفدين منهم وذلك كله بالتنسيق مع ديوان الموظفين.

6. وتبين اللائحة التنفيذية لهذا القانون الإجراءات والسجلات والنماذج التي تستخدم في عمل هذه الوحدة.

أما الآلية التي توضح قانون الخدمة المدنية ومهام ومسؤوليات الديوان وتحقيقاً للغايات المقصودة من التنمية الإدارية في تطوير الجهاز الإداري يتولى الديوان المهام والمسؤوليات التالية:

1. الإشراف على تطبيق أحكام هذا القانون والتحقق من تطبيق الدوائر الحكومية لسائر تشريعات الخدمة المدنية بصورة سليمة.

2. المشاركة في إعداد وتنفيذ الخطط المتعلقة بالموظفين والعمل على تنمية قدراتهم عن طريق تنسيق التدريب والبعثات داخل الدولة وخارجها.

3. المشاركة في وضع القواعد الخاصة بإجراء امتحانات تنافسية بين المتقدمين للتعيين في الوظائف العامة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعقد تلك الامتحانات سنوياً أو كلما دعت الحاجة إليها، وذلك بالتنسيق مع الدوائر الحكومية والجهات الأخرى المعنية.

4. مراجعة القرارات الإدارية الصادرة من الدائرة الحكومية بالتعيين والترقية التي تلتزم بتبليغها للديوان خلال خمسة عشر يوماً من صدورها، وللديوان أن يعترض على ما يراه مخالفاً منها لأحكام هذا القانون واللوائح السارية بشأن الخدمة المدنية ويبلغ أسباب اعتراضه إلى الدائرة الحكومية خلال ثلاثين يوماً من تاريخ تبليغه بها، وفي حالة عدم الاتفاق بين الديوان والدائرة الحكومية المعنية يرفع الديوان الأمر إلى مجلس الوزراء لاتخاذ ما يراه مناسباً وفقاً لأحكام هذا القانون.

5. إعداد سجل مركزي لجميع موظفي الخدمة المدنية.

6. إعداد الإحصائيات عن الموظفين وأية إحصاءات أخرى تتطلبها مهام الديوان ومتابعة تلك الإحصاءات وتحديثها.

7. توثيق التشريعات والمراجع المتعلقة بالخدمة المدنية.

8. إعداد دليل للخدمة المدنية توضح فيه واجبات الموظف وحقوقه التي يتضمنها هذا القانون وسائر التشريعات المعمول بها والتي يجب على الموظف الإلمام بها.

8-6 الأنظمة والتعليمات التي تحكم سلوك الموظف

أولاً: واجبات الموظف ومسؤولياته العامة

1. أداء واجبات وظيفته ومهامها الموكلة إليه بنشاط متوخياً الأمانة والنزاهة والدقة والمهنية والتجرد بأقصى إمكانية، وأن يعمل على خدمة أهداف وغايات الدائرة وتحقيق المصلحة العامة دون سواها.

2. الحرص على الإلمام بالقوانين والأنظمة النافذة وتطبيقها دون أي تجاوز أو مخالفة أو إهمال.

3. تكريس أوقات الدوام الرسمي للقيام بمهام وواجبات وظيفته، وعدم القيام بأي نشاط لا يتعلق بواجباته الرسمية.

4. السعي الدائم لتحسين أدائه وتطوير قدراته المهنية والاطلاع على آخر المستجدات في مجال عمله وعمل الدائرة التي يعمل لديها، والقيام بتقديم المقترحات التي من شأنها تحسين أساليب العمل ورفع مستوى الأداء في الدائرة، والمساعدة في توفير بيئة عمل آمنة وصحية.

5. الامتناع عن أي تصرفات أو ممارسات أو أعمال تنتهك الآداب والسلوك القويم، والامتناع عن الإساءة إلى الآراء السياسية أو المعتقدات الدينية للآخرين داخل أو خارج دائرته أو التحريض ضدها.

6. تسهيل إجراءات التحقيق والتفتيش التي تقوم بها الجهات المختصة بجميع الوسائل الممكنة وتقديم المعلومات والرد على الاستفسارات التي بحوزته للمسؤولين عن مهمات التحقيق والتفتيش، وذلك وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة.

7. عدم الإضراب عن العمل أو تحريض الغير عليه، والامتناع عن تنظيم العرائض الجماعية المتعلقة بالوظيفة أو الاشتراك في تنظيمها مهما كانت الأسباب والدوافع، والالتزام بطرق التظلم الواجبة الإتباع.

8. الإيفاء بكل المستحقات المالية والمترتبة عليه للدائرة وفقاً للقوانين والأنظمة النافذة دون تأخير.

ثانيا: التعامل مع الآخرين

1. **في مجال التعامل مع متلقي الخدمة، على الموظف:**

أ. احترام حقوق ومصالح الآخرين دون استثناء، والتعامل مع الجمهور باحترام ولباقة وكياسة وحيادية وتجرد وموضوعية دون تمييز على أساس العرق أو النوع الاجتماعي أو المعتقدات الدينية أو السياسية أو الوضع الاجتماعي أو السن أو الوضع الجسماني أو أي شكل من أشكال التمييز.

ب. السعي إلى اكتساب ثقة الجمهور من خلال نزاهته وتجاوبه وسلوكه السليم في كل أعماله والإجابة على استفسارات وشكاوى متلقي الخدمة بدقة وموضوعية وسرعة، وبيان الأسباب في حال عدم الموافقة أو حصول تأخير على معاملاتهم.

ج. توفير المعلومات المطلوبة لمتلقي الخدمة والمتعلقة بأعمال ونشاطات دائرته بدقة وسرعة دون خداع أو تضليل وفقاً للتشريعات النافذة، والقيام بإرشادهم إلى آلية تقديم الشكاوى في حالة رغبتهم في رفع شكوى إلى الجهات المعنية.

د. إعطاء أولوية العناية والرعاية لذوي الاحتياجات الخاصة وتقديم العون والمساعدة لهم.

ه. التعامل مع الوثائق والمعلومات الشخصية المتعلقة بالأفراد الذين يتعامل معهم بسرية تامة ووفقاً للقوانين والأنظمة المعمول بها، وعدم استغلال هذه المعلومات لغايات شخصية.

و. الامتناع عن أي عمل يؤثر سلباً على ثقة الجمهور بالوظيفة العامة.

2. **في مجال التعامل مع رؤسائه، على الموظف:**

أ. التقيد بتنفيذ أوامر رؤسائه وتوجيهاتهم وتعليماتهم وفق التسلسل الإداري، وإذا كانت تلك الأوامر والتعليمات مخالفة للتشريعات النافذة فعلى الموظف أن يعلم رئيسه خطياً إلى المخالفة الحاصلة، ولا يلتزم بتنفيذ هذه الأوامر والتعليمات إلا إذا أكدها رئيسه خطياً، وله في هذه الحالة أن يعلم ديوان المحاسبة بالمخالفة الحاصلة، وفي جميع الأحوال على الموظف أن يرفض تنفيذ التعليمات إذا كانت مخالفتها تشكل مخالفة أو جنحة أو جناية يعاقب عليها قانون العقوبات أو أي تشريع نافذ آخر.

ب. التعامل مع رؤسائه باحترام وعدم محاولة كسب أي معاملة تفضيلية عبر أساليب التملق أو الخداع أو من خلال الواسطة والمحسوبية.

ج. عدم خداع أو تضليل رؤسائه، والامتناع عن إخفاء معلومات متعلقة بعمله بهدف التأثير على القرارات ا لمتخذة، أو إعاقة سير العمل، وعليه أن يتعاون مع رؤسائه وتزويدهم بالرأي والمشورة والخبرة التي يمتلكها بكل موضوعية وصدق، وأن يضع بتصرفهم المعلومات التي بحوزته بما فيه مصلحة العمل.

د. إعلام رئيسه عن أي تجاوز أو مخالفة أو صعوبات يواجهها في مجال العمل.

ه. إطلاع رئيسه بالمباشر الجديد وبشكل كامل ودقيق على المواضيع والوثائق بما في ذلك الأمور العالقة، لضمان استمرارية العمل.

3. **في مجال التعامل مع الزملاء، على الموظف:**

أ. التعامل باحترام ولباقة وصدق مع زملائه، والمحافظة على علاقات سليمة وودية معهم، دون تمييز، والحرص على احترام خصوصياتهم والامتناع عن استغلال أية معلومات تتعلق بحياتهم الخاصة بقصد الإساءة.

شابه ذلك، وعلى الرئيس المباشر التحقق من صحة البلاغ واتخاذ الإجراءات اللازمة مع الجهات المعنية لضمان تصويب الوضع وفقاً للقوانين والأنظمة والإجراءات المعتمدة.

3. الامتناع نهائياً، سواءً بشكل مباشر أو غير مباشر، عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الواسطة والمحسوبية.

9-6 المواد القانونية المتعلقة بسلوك الموظف والمحظورات

الوظائف العامة تكليف للقائمين بها، هدفها خدمة المواطنين تحقيقاً للمصلحة العامة طبقاً للقوانين واللوائح. وعلى الموظف مراعاة أحكام هذا القانون واللوائح وتنفيذها وأن يلتزم بما يلي:

1. تأدية العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته، وأن يلتزم بالعمل في غير أوقات العمل الرسمية بناءً على تكليف من الجهة المختصة إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
2. أن يحسن معاملة الجمهور وأن ينجز معاملاتهم في الوقت المحدد.
3. احترام مواعيد العمل.
4. المحافظة على الأموال والممتلكات العامة.
5. احترام التسلسل الإداري في اتصالاته الوظيفية وتنفيذ ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات في حدود القوانين واللوائح النافذة، ويتحمل كلُّ مسؤول مسؤولية الأوامر التي تصدر منه كما يكون مسؤولاً عن حسن سير العمل في حدود اختصاصاته.
6. أن يعمل على تنمية قدراته وكفاءاته العلمية والعملية والاطلاع على القوانين واللوائح والتعليمات المتعلقة بعمله والإحاطة بها وتقديم الاقتراحات التي يراها مفيدة لتحسين طرق العمل في الدائرة ورفع مستوى الأداء فيها.

ويحظر على الموظف ما يلي:

1. مخالفة أحكام هذا القانون أو القوانين واللوائح الأخرى المعمول بها والمتعلقة بالخدمة المدنية والموظفين.
2. الجمع بين وظيفته وبين أي عمل آخر يؤديه بنفسه أو بالواسطة. وتحدد اللائحة التنفيذية لهذا القانون الضوابط والأحكام للأعمال التي يجوز للموظف أداؤها في غير أوقات الدوام الرسمية بما لا يضر أو يتعارض أو يتناقض مع الوظيفة أو مقتضياتها.

3. استغلال وظيفته وصلاحياته فيها لمنفعة ذاتية أو ربح شخصي أو القبول مباشرة أو بالواسطة لأية هدية أو مكافأة أو منحة أو عمولة بمناسبة قيامه بواجبات وظيفته.
4. أن يحتفظ لنفسه بأصل أيّة ورقة رسمية أو صورة أو نسخة أو ملخص عنها أو أن ينزعها من الملفات المخصصة لحفظها ولو كانت خاصة بعمل كلّف به شخصياً.
5. أن يفشي أيّاً من الأمور التي يطلع عليها بحكم وظيفته خلافاً للمجالات التي يجيزها القانون حتى ولو ترك الوظيفة.
6. الخروج على مقتضى الواجب في أعمال وظيفته أو الظهور بمظهر من شأنه الإخلال بكرامة الوظيفة.

ويجب على كل موظف أن يتقيد بتطبيق مواد القانون المذكورة أعلاه والتي يقصد منها محاولة الوصول إلى قدر من الفاعلية والإيجابية في أداء الخدمة العامة. وفي حال قصر الموظف في تطبيق أحكام هذه المواد القانونية يصبح معرضا لنوعين من المسائلة:

أولا: محاسبة إدارية

حيث يكون الموظف معرضا لإحدى العقوبات التأديبية التالية وفقا لقانون الخدمة المدنية:

1. **إذا ثبت ارتكاب الموظف مخالفة للقوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات المعمول بها في الخدمة المدنية أو في تطبيقها فتوقع عليه إحدى العقوبات التأديبية التالية:**
   - التنبيه أو لفت النظر.
   - الإنذار.
   - الخصم من الراتب بما لا يزيد عن راتب خمسة عشر يوماً.
   - الحرمان من العلاوة الدورية أو تأجيلها مدة لا تزيد عن ستة أشهر.
   - الحرمان من الترقية حسب أحكام هذا القانون.
   - الوقف عن العمل مدة لا تتجاوز ستة أشهر مع صرف نصف الراتب.
   - تخفيض الدرجة.
   - الإنذار بالفصل.
   - الإحالة إلى التقاعد.
   - الفصل من الخدمة.

ثانيا: محاسبة جزائية

حيث يكون الموظف معرضا لإحدى العقوبات الجزائية التالية وفقا لطبيعة الفعل المرتكب من قبله وفقا لقانون العقوبات:

1. **قبول الرشوة:** كل موظف عمومي وكل شخص ندب إلى خدمة عامة سواء بالانتخاب أو بالتعيين وكل امرئ كلف بمهمة رسمية كالمحكم والخبير والسنديك طلب أو قبل لنفسه أو لغيره هدية أو وعداً أو أية منفعة أخرى ليقوم بعمل حق بحكم وظيفته عوقب بالحبس من ستة أشهر إلى سنتين، وبغرامة من عشرة دنانير إلى مائتي دينار.
2. **طلب الرشوة:** كل شخص من الأشخاص السابق ذكرهم طلب أو قبل لنفسه أو لغيره هدية أو وعداً أو أية منفعة أخرى ليعمل عملاً غير حق أو ليمتنع عن عمل كان يجب أن يقوم به بحكم وظيفته، عوقب بالحبس من سنة إلى ثلاث سنوات وبغرامة من عشرين ديناراً إلى مائتي دينار.
3. **عقوبة الاختلاس:**
   - كل موظف عمومي أدخل في ذمته ما وكل إليه بحكم الوظيفة أمر إدارته أو جبايته أو حفظه من نقود وأشياء أخرى للدولة أو لأحد الناس عوقب بالحبس من ستة أشهر إلى ثلاث سنوات وبغرامة من عشرة دنانير إلى مائة دينار.
   - إذا وقع الفعل المبين في الفقرة السابقة بدس كتابات غير صحيحة في القيود أو الدفاتر أو بتحريف أو حذف أو إتلاف الحسابات والأوراق أو غيرها من الصكوك وعلى صورة عامة بأية حيلة ترمي إلى منع اكتشاف الاختلاس، عوقب بالأشغال المؤقتة أو الاعتقال المؤقت.
4. **عقوبة استثمار الوظيفة:** من وكل إليه بيع أو شراء أو إدارة أموال منقولة أو غير منقولة لحساب الدولة أو لحساب إدارة عامة، فاقترف غشاً في أحد هذه الأعمال أو خالف الأحكام التي تسري عليها إما لجر مغنم ذاتي أو مراعاة لفريق أو إضراراً بالفريق الآخر أو إضراراً بالإدارة العامة عوقب بالحبس من ستة أشهر إلى ثلاث سنوات وبغرامة لا تنقص عن قيمة الضرر الناجم.
5. **عقوبة الحصول على منفعة شخصية والاتجار غير المشروع:** يعاقب من ستة أشهر إلى سنتين وبغرامة أقلها عشرة دنانير: كل موظف حصل على منفعة شخصية من إحدى معاملات الإدارة التي ينتمي إليها سواء أفعل ذلك مباشرة أو على يد شخص مستعار أو باللجوء إلى صكوك صورية.

6. **إعاقة تنفيذ أحكام القوانين أو القرارات القضائية أو جباية الرسوم والضرائب:** كل موظف يستعمل سلطة وظيفته مباشرة أو بطريق غير مباشر ليعوق أو يؤخر تنفيذ أحكام القوانين، أو الأنظمة المعمول بها أو جباية الرسوم والضرائب المقررة قانوناً أو تنفيذ قرار قضائي أو أي أمر صادر عن سلطة ذات صلاحية يعاقب بالحبس من شهر إلى سنتين. إذا لم يكن الذي استعمل سلطته أو نفوذه موظفاً عاماً، يعاقب بالحبس من أسبوع إلى سنة.
7. **عقوبة التهاون في القيام بواجبات الوظيفة:** كل موظف تهاون بلا سبب مشروع في القيام بواجبات وظيفته وتنفيذ أوامر أمره المستند فيها إلى الأحكام القانونية يعاقب بالغرامة من عشرة دنانير إلى خمسين ديناراً أو بالحبس من أسبوع واحد إلى ثلاثة أشهر.
8. **الامتناع عن تلبية طلبات السلطة الإدارية أو القضائية.**

10-6 مدونة سلوك العاملين في القطاع الخاص

يلعب القطاع الخاص دوراً ريادياً في بناء الاقتصاد باعتباره المحرك الرئيسي لعملية التنمية، وذلك لما يملكه من قدرة تشغيلية إلى جانب القطاع العام. وإن الالتزام بمبادئ مدونات السلوك هي مساءلة أخلاقية من القطاع الخاص لنفسه حول دوره في بناء مجتمع خالي من الفساد وقادراً على الانطلاق نحو استخدام طاقاته بشكل ايجابي لبناء دولة تؤمن بالديمقراطية كنظام حياة وتسعى إلى تحقيقها.

الشركات المساهمة العامة

- **الشركات المساهمة العامة المحدودة:** هي الشركات التي يتألف رأسمالها من أسهم قابلة للتداول وتطرح للاكتتاب العام، وتكون مسؤولية المساهمين بها محدودة بمقدار مساهمة كل منهم برأسمال الشركة.
- **الشركات المساهمة الخصوصية:** هي الشركات التي ينقسم رأسمالها إلى أسهم لا تطرح للاكتتاب العام، وتكون مسؤولية المساهمين بها محدودة بمقدار مساهمة كل منهم برأسمال الشركة.

المبادئ التي تستند إليها هذه المدونة

1. منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص في العمل (النزاهة).
2. وضوح الأنظمة والإجراءات داخل المؤسسة (الشفافية).
3. تقديم البيانات والتقارير الدورية المقدمة عن نتائج أعمال الموظف ومدى النجاعة في التنفيذ والتأكد بأن الأداء يتفق مع القوانين والتشريعات والصالح العام (المساءلة).

4. الالتزام بالقوانين المحلية والاتفاقات الدولية (الأنظمة المالية والإدارية للشركة، قانون الشركات، تعليمات مراقب عام الشركات، اتفاقية مكافحة الرشوة OECD).

القواعد التي تحكم سلوك الشركات المساهمة

1. **الرشوة**: يلتزم كل موظف عام أو من في حكمه طلب لنفسه أو لغيره أو قبل أو اخذ وعداً أو عطية أو هدية أو أية منفعة أخرى أياً كان اسمها أو نوعها، وسواء كانت مادية أو غير مادية، لأداء عمل من أعمال وظيفته أو للامتناع عنه أو للإخلال بواجبات الوظيفة أو لمكافأته على ما وقع منه، يعد مرتشياً ويعاقب بالسجن المؤقت.
2. **الهدايا**: يلتزم العاملون بشركات المساهمة العامة بعدم تقبل الهدايا من القطاع العام أو من أي جهة أخرى، وفي حال تم قبول أي هدية يتم التعامل معها بكل شفافية من خلال إبلاغ القائمين على الشركة وتسجيلها في القيود الرسمية كأصل من أصول الشركة.
3. **تضارب المصالح**: عندما تتداخل أنشطة الموظف الشخصية أو الاجتماعية أو المالية أو السياسية مع نشاطات الشركة (تضارب مصالح)، فإن ولاء وموضوعية الموظف تجاه الشركة التي يعمل فيها لها الأولوية عند اتخاذ القرار، وان تضارب المصالح الذي ينشأ يجب أن يحل بشكل واضح بتغليب مصلحة العمل.
4. **حماية أصول الشركة**: العاملون في الشركات المساهمة العامة يتحملون المسؤولية بالإضافة إلى الواجب القانوني بحماية أصول الشركات التي يعملون فيها، سواء كانت مادية أو مالية أو المتعلقة بالملكية الفكرية، ويحرصون على الامتثال لجميع القوانين والنظم النافذة، والالتزام بالدقة في تسجيل البيانات والنتائج والإبلاغ عنها، ويتوخون الحرص في استعمال الأصول والموارد وتتضمن هذه الأصول الممتلكات والوقت والمعلومات الخصوصية والفرص التجارية وأموال الشركة، بالإضافة إلى أجهزة الشركة الشخصية.
5. **العطاءات الحكومية ومبدأ التنافس النزيه**: تلتزم الشركات المساهمة العامة والعاملون فيها بمبدأ التنافس الحر النزيه والعادل في العطاءات الحكومية، دون اللجوء إلى أي ممارسات مخالفة للقانون وغير أخلاقية مثل (دفع رشاوى، أو الضغط على مسؤولين، أو إلزامهم بسلوك تميزي)، وذلك حرصاً على إعطاء الفرصة للمشاركة من قبل جميع الشركات.

6. **المحافظة على المال العام**: تمتنع الشركات المساهمة العامة والعاملون فيها عن التوقيع على أية اتفاقية، وبالتالي تنفيذ أي عملية إذا ما ثبت بأن التعاقد سيتم باستخدام مال عام مستولى عليه بطرق غير قانونية.
7. **الاتحادات والمؤسسات التي تمثل مصالح القطاع الخاص**: تلتزم شركات المساهمة العامة والعاملون فيها بالتقيد والالتزام بتعليمات المؤسسات التمثيلية لها،وذلك بهدف تفعيل دور هذه المؤسسات وتعزيز دورها في تطوير بيئة ومناخ تنافسي قائم على مبدأي النزاهة والعدالة في توفير الفرص للجميع.
8. **الملكية الفكرية وحقوق النشر العائدة للآخرين**: تلتزم الشركات المساهمة العامة والعاملون فيها باحترام الملكية الفكرية وحقوق النشر العائدة للآخرين، حيث يعتبر التعامل معها وإجراء الصفقات حولها دون موافقة الأطراف ذات العلاقة وصاحبة الحق بها جريمة يعاقب عليها القانون.
9. **التجارة الشخصية بمعلومات الشركة**: يحظر على موظفي الشركات المساهمة العامة الاستفادة من المعلومات الداخلية للشركة التي يعملون فيها بهدف تحقيق منفعة خاصة لهم أو لغيرهم بشكل مخالف للقانون.

قواعد عامة لسلوك موظفي شركات المساهمة العامة

1. أحرص على تأدية عملي بدقة وأمانة وإخلاص وتجرد بعيداً عن أية اعتبارات خاصة قد تخل بوظيفتي.
2. أخصص وقت العمل الرسمي في أداء مهامي الوظيفية، وأحافظ على ذات مستوى الأداء في غير أوقات العمل الرسمي إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
3. أحترم مواعيد العمل المخصصة لوظيفتي.
4. أؤدي المهام الموكلة إلي بموجب موقعي الوظيفي، وأنجز العمل في الوقت المحدد.
5. أتقيد في سلوكي بقيم النزاهة، وأقوم بجميع الواجبات التي تفرضها علي طبيعة عملي وتفرضها القوانين واللوائح.
6. أحرص على تنمية قدراتي وكفاءتي العلمية والعملية، من خلال حصولي على المهارات والمعلومات الضرورية التي تمكنني من القيام بالأعمال المطلوبة والمتوقعة مني.
7. أمتنع عن الاحتفاظ بحوزتي الشخصية بأصل أي سند أو تقرير أو وثيقة أو رسالة خاصة بالشركة أو بنسخ منها، واستخدامها لأغراضي الخاصة.

8. أبلغ شركتي فوراً بأي مخالفة أو تهمة توجه إلي أو طلب للحضور إلى المحكمة أو غيرها من الملاحقات القانونية والقضائية، باستثناء ما يتعلق منها بحوادث شخصية بسيطة لا تؤثر في سمعتي أو في سير عملي.
9. أتقيد بعدم الاطلاع على المستندات والأوراق والسجلات التي ليست من شأن اختصاصي.
10. أحرص على عدم الظهور بمظهر من شأنه المساس أو الإخلال بكرامة وظيفتي.
11. أحسن معاملة الجمهور وأتعامل معه بانفتاح واحترام.
12. أحرص، في حال قيامي بمهمة رسمية، على استخدام أكثر أدوات السفر المتوفرة بكفاءة وترشيد.
13. التزم بإبلاغ مسؤولي المباشر أو أي مسؤول حسب التسلسل الوظيفي بنتائج مشاركتي في المهمات الخارجية.
14. أتأكد من الحفاظ على ممتلكات الوظيفة من التدمير والضياع وسوء الاستعمال.
15. الامتناع عن استعمال الحيلة أو الغش لخداع الشركة أو زبائنها.
16. تبليغ المسئول المباشر أو المدير عن أي مخالفة يرتكبها أحد العاملين بالشركة.
17. عدم استغلال المركز الوظيفي في الشركة أو استعماله لدى الغير لتحقيق مآرب شخصية.

11-6 حالة دراسية لمدونة سلوك لإحدى الشركات العربية

1. **الهدف**

إن لائحة السلوك تهدف إلى ضمان مواصلة النجاح المستمر لإحدى الشركات العربية على المدى البعيد من خلال السلوك اللائق لموظفيها.

لذلك توفر لائحة السلوك للموظفين الإطار الذي يحدد كيفية تطبيق قيم والتزامات الشركة في أعمالهم اليومية، وتقوم على وجه الخصوص بوضع الإرشادات والقواعد العملية التي يتبعها الموظفون في المواقف غير المألوفة، أي ينشأ لديهم "شعور صحي بالانتماء المشترك" إلى فريق العمل.

إن مبدأنا الأساسي هو أن نتسم بالإخلاص لعملنا في أدائنا المهني، وأن نتميز بالشغف للعمل والتمسك بالصراحة في تعاملاتنا المهنية كأفراد قادرين على تحمل مسئولية أعمالهم.

2. **الشرعية**

إن لائحة السلوك ملزمة لكافة موظفي الشركة العربية. تطبق لائحة السلوك على كافة الموظفين، وكذلك على كافة الفروع التابعة للشركة العربية، وعلى كل من يمارسون أعمالا لها أو لإحدى فروعها من متعهدين أو بائعين.

3. **السلوك المهني**

- **نحن نولي موظفينا اهتماما خاصا:** موظفونا هم أهم مواردنا. فنحن نتبادل المعلومات اللازمة ونتعاون مع نظرائنا بداخل المجموعة. إننا نؤمن بأهمية التعامل فيما بيننا على أساس من الاحترام المتبادل والنزاهة في العمل تحت أي ضغوط، آما نقدر الاختلافات بين الأفراد القادمين من شتى أنحاء العالم.
- **نحن ملتزمون بإضافة قيمة للشركة بصورة مستمرة:** بدورنا كشركة مدرجة بالبورصة نقوم بتوجيه إستراتيجيتنا المهنية وسبل تطبيقها نحو مصلحة عملائنا وموظفينا ومساهمي الشركة. مع ذلك، فإن إضافة قيمة للشركة بصورة مستمرة يتطلب منا أيضا وضع مصالح السلطات الحكومية والمجتمع والبيئة في عين الاعتبار. فنحن نتسم بالنزاهة في إتباع مصالحنا الخاصة، وبفضل أسلوبنا المقنع ننجح في اجتذاب عملاء جدد.

نحن ملتزمون بالخضوع إلى كافة القوانين المعمول بها واتباع المعايير الملزمة لممارسات الأعمال كحد أدنى، ينبغي على كافة الموظفين الالتزام بالقوانين والقواعد والتعاليم المعمول بها في الدول التي نشتغل فيها، وكذلك بالقواعد والتعاليم الصادرة من قبل الشركة.

- **نحن نبحث دوما عن السبل الإيجابية من أجل تمييز أنفسنا عن منافسينا:** يقوم العملاء دائما بعقد المقارنات بيننا وبين منافسينا، مما يعني أن البحث عن الجديد وعن سبل تمييز أنفسنا في المنافسة بشكل مستمر يجب أن يكون تلقائيا، بل وأن يصبح بالنسبة لكل منا وكأنه شيئا بديهيا ضمن حياتنا المهنية اليومية.
- **نحن محدثون:** نحن لا نرضى أبدا بالحلول القائمة، بل نتميز بنظرة مستقبلية تجعلنا في تطلع دائم إلى الكشف عن طرق جديدة لتحسين مستوى المعيشة، وخاصة مستوى معيشة الأفراد من ذوي الإعاقة السمعية. فعلى مستوى الشراء، نسأل أنفسنا دوما عن كيفية الوصول إلى قيمة جديدة أكثر تواؤما مع متطلبات عملائنا .أما على المستوى الفردي، فإننا نسأل أنفسنا على سبيل المثال عن الطريقة التي يمكن من خلالها تنسيق

عملنا بشكل أكثر فعالية. وذلك لأننا لن ننجح في تحقيق أهدافنا دون أن يقوم كل منا بالتنقيب عن سبل من أجل تحسين عمله بصورة مستمرة مهما صغرت مناصبهم.

- **نحن نركز على حسن الأداء وتحقيق الهدف:** نحن نقوم في الشركة العربية بتعزيز ثقافة الشركة التي تؤكد على حسن الأداء والسعي من أجل تحقيق الهدف. ونهب أنفسنا تماما للهدف المراد من عملنا، نستطيع أن نستفيد من القدرات الحقيقية الكامنة بداخلنا على أكمل وجه، وكذلك من الإمكانات الفكرية والاجتماعية المتعددة والمترابطة للأعضاء الآخرين بفرق العمل.

- **نحن نحمي ملكيتنا الفكرية:** ملكيتنا الفكرية تساعدنا على تقديم الحلول المذهلة التي تميزنا عن منافسينا، بل وتجعلنا إحدى الشركات الرائدة في مجالنا. إن الملكية الفكرية تشكل ثروة الشركة من القدرات الإبداعية التي تحدث التجديدات والتقدمات في مجالي الإنتاج والتكنولوجيا.

وندخل ضمنها بوجه عام جميع الابتكارات، وحقوق البراءات، والعلامات التجارية، وحقوق النشر الخاصة بشركتنا.

أي ملكية فكرية نكتسبها خلال أدائنا لأعمالنا تنسب إلى الشركة. وعلينا أن نستوخي الحذر في تمييزها، وأن نتخذ الخطوات اللازمة والموائمة لحمايتها وضمان استخدامها فقط لصالح الشكة العربية.

- **نحن نحمي ونقدر أصول الشركة:** بصفتك أحد موظفي الشركة العربية، فهي تخصص لك جزءا معينا ضمن أصول الشركة لاستعمالك المهني، كأجهزة الكمبيوتر، والتليفونات المحمولة، وخدمات البريد الصوتي والإلكتروني، وأجهزة البيجر، والطابعات، وأجهزة التصوير والفاكس، وغير ذلك. وإنك ملزم كأحد موظفي الشركة بأن تستخدم أصول الشركة في نطاق العمل فقط وليس بهدف الكسب أو الانتفاع الشخصي. إذا كانت لديك أي استفسارات حول الاستخدام السليم لأصول الشركة، يرجى الحديث مع مدير إدارتك فورا، أو مراجعة سياسة الشركة الداخلية الخاصة بتكنولوجيا المعلومات.

- **نحن نحافظ على سرية المعلومات:** يوجد داخل الشركة العربية هنالك كم هائل من المعلومات السرية المتنوعة، والتي ليست معروفة أو متوفرة خارج نطاق الشركة،بل وقد تكون ذات شأن كبير بالنسبة لمنافسينا. وبعض الأمثلة التي تندرج تحتها تشمل

الخبرة التقنية، وبيانات البحث والتطوير،وطرق التصنيع، وقيمة الأسعار، وخطط واستراتيجيات العمل، والمعلومات الخاصة بالموظفين، وقوائم العملاء، والشئون المالية، والكود المصدري للأنظمة والبرامج. فكل هذه المعلومات تدخل في الأساس ضمن أصول الشركة.

إن علينا اتخاذ خطوات صارمة من أجل حماية هذا النوع من المعلومات، ولا يسمح بتسريبها أو الإفصاح عنها لأي شخص خارج نطاق العمل بالشركة، إلا إذا كان ذلك في إطار تعاملات تجارية مصرح بها. وسوف تتخذ الشركة إجراءات تأديبية مشددة ضد أي تسريب أو إدلاء غير مصرح به بمعلومات سرية تخص الشركة. إننا ملزمون بحماية سرية المعلومات حتى بعد انتهاء فترة خدمتنا لدى الشركة العربية.

- **نحن نحترم حقوق الملكية الخاصة بالآخرين:** نحن نحترم حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالآخرين، ولا نحصل على معلومات سرية خاصة بأطراف أخرى من بطرق غير مشروعة، ولا نفصح عن مثل هذه المعلومات دون أن يصرح لنا بذلك.

- **نحن نحظر التعاملات التجارية الداخلية:** إن حرية أعضاء مجلس إدارة الشركة، ولجنة الإدارة، وبعض الموظفين الآخرون فيما يتعلق بالتعامل على أسهم الشركة العربية القابضة يحظرها القانون. فهو يمنع التجارة في الأوراق المالية الخاصة بالشركات بناء على استخدام معلومات داخلية غير متاحة للعامة. آما يحظر نقل هذه المعلومات لأي أشخاص آخرين. فنحن تربط بيننا مصلحة مشتركة في تحمل المسئولية القانونية تجاه حظر التعاملات التجارية الداخلية، وكذلك في الحفاظ على سرية مثل هذه المعلومات. ويمكن الحصول على معلومات أكثر تفصيلا من خلال سياسة التعاملات التجارية الداخلية الخاصة بالشركة العربية والمتاحة على شبكتنا الداخلية للمعلومات Policy.

4. **السلوك تجاه عملائنا**

- **نحن نلهم عملائنا:** تتجدد ثقة العملاء فقط إذا ما تفوقنا على توقعاتهم. إننا نرغب دوما في مفاجأتهم ونريد أن يقوم عملاؤنا بإخطار أصدقائهم عن تجاربهم الإيجابية مع الشركة العربية.

- **نحن نوفي بالوعود التي نقدمها لعملائنا:** فقط إذا ما أوفينا بوعودنا لبعضنا البعض سوف نقدر على الوفاء بالوعود التي نقدمها لعملائنا. ولكن، ماذا نفعل إذا لم تسر الأمور على النحو المرغوب فيه على الرغم من بذلنا لقصارى جهودنا؟

- **نحن نتسم بالصراحة:** ولذا فإننا نسارع بالإبلاغ عن عدم استطاعتنا على الوفاء بوعدنا.
- **نحن نحاول أن نعد من جديد انطلاقا من الظروف المتغيرة.**
- **نحن نبذل أقصى ما في وسعنا لضمان سير الأمور على النحو السليم في المرة الثانية.**
- **نحن نرغب في أن يشعر عملاؤنا بمدى جديتنا في تعاملاتنا معهم.**
- **نحن لا نلقن عملاءنا الدروس:** بل نصغي إليهم. فالعميل يريد شيئا، والأمر بأيدينا أن نفهم بدقة ووضوح ما الذي يريده العميل، نلبي احتياجاته على الوجه الأمثل، ولما لا نتجاوز توقعات العميل من خلال فكرة إضافية على سبيل المثال؟
- **نحن نستمر في مساعدة العميل حتى نعالج مسألته تماما:** إن الشركة العربية لا تخذل عملائها. فإذا ما تخطينا مسألة ما، فإننا نحرص على متابعة حالة العميل بعد فترة معينة من الوقت، نتدخل عند وجود أية مشكلات، نواصل مراقبة الوضع حتى نصبح على يقين تام من أن كل شيء على ما يرام.
- **نحن ندير أعمالنا بنزاهة ولا نقبل الرشوة:** نحن نتميز بالنزاهة في إدارة أعمالنا، ونعتمد في ذلك على جودة منتجاتنا، وكفاءة خدماتنا وموظفينا. ولا يصح، بل وقد يقع تحت طائلة القانون، محاولة التأثير على أحد العملاء أو الموردين من أجل اتخاذ قرار عمل في صالح الشركة العربية عن طريق عرض مبلغ من المال أو تقديم هدية غير معتادة. وحتى إذا لم يحظر القانون ذلك، فإن مثل هذه العروض المالية قد تظهر الشركة في هيئة غير لائقة وتدمر سمعتها.

5. **السلوك تجاه منافسينا**

- **نحن ملتزمون بالمنافسة النزيهة:** لمنافسينا مصالح عمل شرعية. وكذلك نحن. فلتربح في النهاية الشركة الأفضل. أما العملاء فيجب أن يعود عليهم هذا التنافس بالمنفعة. ولهذا السبب، ينبغي أن تكون المنافسة نزيهة. نحن صريحون بشأن مصالحنا ونمثل موقفنا بكل ثقة وصراحة وجها لوجه أمام عملائنا.

6. **السلوك تجاه الجمهور**

- **نحن نمد الجمهور والمجتمعات المحلية بالمعلومات السليمة في وقتها:** بكوننا شركة مدرجة، فإننا نتحمل مسؤولية الإفصاح عن نتائجنا المالية، وذلك عن أي معلومات هامة أخرى خاصة بالشركة بطريقة سليمة في وقتها. وفي نفس الحين، نحن خاضعون لقواعد صارمة فيما يتعلق بالإفصاح عن مثل هذه المعلومات. فيقع

ضمن سياستنا أن نقوم بإفصاح كامل وصحيح في الوقت المناسب وبطريقة مفهومة، وذلك على هيئة تقارير ووثائق أخرى متوفرة للجمهور.

جميع المعلومات المتعلقة بالشركة والمقدمة للجمهور يجب أن تنسق مع إدارة العلاقات مع المستثمرين Relations Department.

- **نحن نتبع القوانين والقواعد المعمول بها في الدول التي نشتغل بها:** إننا لن نخوض في أي تعاملات قد تقودنا إلى انتهاك القوانين، وكذلك لن نسمح بخرق القوانين بسبب عدم اتخاذنا الإجراءات اللازمة. أي استثناءات ليست مقبولة تماما، حتى ولو بررها السلوك العام أو العادات المحلية. وسوف نحرص على تلبية مطالب السلطات أو المنظمات المحلية والحكومية، وعلى التعاون معها.

7. **السلوك تجاه البيئة**

- **نحن نهتم بشئون البيئة:** نحن ندخل ضمن مسئولياتنا أن نمارس أعمالنا على طريقة تهدف إلى حماية بيئة مجتمعنا ودعم إبقائها آمنة ونظيفة. وأثناء إدارة أعمالنا نأخذ بعين الاعتبار استغلال مصادر الطاقة والموارد على النحو الأكثر فعالية، وتقليل توليد النفايات والتأثيرات التي من شأنها الإضرار بالبيئة، والتخلص من النفايات بطريقة آمنة ومسئولة.

8. **السلوك تجاه عملائنا وشركائنا في العمل**

- **نحن نحترم مصالح شركائنا في العمل:** إن لشركائنا بصفة عامة مصلحة تجارية طويلة المدى في إنشاء علاقة عمل طيبة مع الشركة العربية. ونحن نحترم ذلك، ونعمل من أجل إيجاد الحلول التي يربح فيها جميع الأطراف.

مع ذلك، فإننا ننتظر من شركائنا "التطبيق الأمثل" فيما يتعلق بالمنتج والسعر والخدمة. نحن لا ننتظر من شركائنا وموردينا اتباع القوانين وقواعد العمل المعمول بها دوليا فقط، بل علاوة على ذلك ننتظر منهم الجدية في تحمل مسؤولياتهم الاجتماعية والبيئية، وذلك على حد أدنى طبقا لقواعد الشركة العربية الخاصة بالموردين.

- **نحن نلزم الحذر عند تلقي الهدايا من شركائنا أو تقديمها لهم:** أحيانا تعرض علينا هدايا غير مألوفة أو سلع ترفيهية في أثناء تعاملاتنا مع شركائنا وموردينا. وإن السياسة التي تتبعها الشركة العربية تحظر علينا تقبل أو تقديم الهدايا التي تتجاوز قيمة رمزية ضئيلة. أما الهدايا ذات قيمة رمزية كسلة فواكه أو أجندة فهي مسموح

بقبولها. ولا يجب في أي حال من الأحوال أن توحي الهدايا بأن الغرض منها هو التأثير على مسئولين أو تحريضهم في سياق تقبل بيع أو علاقة عمل. وإذا كانت لديك أية أسئلة حول كيفية تصرفك بشأن هدية ما، يرجى استشارة مدير إدارتك.

- **من سمات إدارتنا الاحتراف والاحترام والانفتاح والشجاعة**: الإدارة تعني تقبل المسئوليات وتفويضها ومنح الموظفين مساحة كافية لارتكاب الأخطاء. وإن هذا يتطلب الشجاعة. فالإدارة تعني تعريف الأهداف المشتركة ثم تحقيقها، وتعني دعم وتشجيع الموهبة بغض النظر عن التفضيل الشخصي، وكذلك تطبيق مبدأ تكافؤ الفرص. وعلاوة على ذلك، تعني الإدارة معاملة الموظفين كأفراد يتحملون مسئولية أعمالهم. وهذا هو الاحترام.

  المديرون التنفيذيون يصيبهم الفضول حينما يقابلون أفكارا جديدة، وأشخاصا مختلفين، وتغيرات في ظروف بيئتهم، لما يتعرفون على الفرص الجديدة. وهذا هو الانفتاح.

- **نحن ننمي مؤهلاتنا ومؤهلات فريق عملنا**: بدورنا كإحدى الشركات الرائدة في مجالنا، نحن دائمو الترقب لمؤهلين جدد. فالتدريب الاحترافي له أهمية بالغة بالنسبة لنا. نحن نقدم للمتدربين وخريجي الجامعات فرصا مهنية تتناسب مع احتياجاتهم. آما نقدم لموظفينا الفرصة لتحسين مؤهلاتهم بصفة مستمرة من خلال تكليفهم بمهام صعبة، وتقديم المقترحات والملاحظات إليهم، وكذلك عن طريق الدورات الإضافية الهادفة. فنحن نعلم بأن كل فرد مسئول في النهاية عن الحفاظ على مؤهلاته الخاصة وزيادة تطويرها.

- **عندما يتعلق الأمر بموظفينا، نحن نأخذ مسئوليتنا الاجتماعية بجدية**: بالنسبة لنا يعد مفهوم المسئولية الاجتماعية واسع النطاق. فنحن نقدم لموظفينا الحماية التأمينية المناسبة. آما ترغب الشركة في إدراج الأفراد المحرومين في النطاق المسموح به من المنظور التشغيلي. نحن لا نريد أن نخذل من يقع في محنة من موظفينا، ونسعى إلى تجنب فصل الموظفين بقدر المستطاع، ونقدم دعما شاملا للمتضررين من تخفيض العمالة أثناء بحثهم عن سبل وظيفية جديدة. نحن نعزز وعي موظفينا بالشئون الصحية.

- **نحن ندفع مرتبات عادلة وتنافسية**: العدل شيء ضروري، وموظفو الشركة العربية يحصلون على مرتبات عادلة. إن نظام المرتبات الخاص بمجموعتنا يضع وظيفة الفرد، وسوق العمل، والأداء الشخصي في الاعتبار. ولذا، فإن النظام العام للمرتبات لا يسهل فقط تفسيره داخليا، بل هو أيضا نظام تنافسي مع الشركات الأخرى.

- **نحن ننقل المعلومات ونتصل فيما بيننا بطريقة فعالة ومتبادلة**: المعلومات والاتصال يحفزان على العمل ويخلقان الشفافية. في رأينا، ينطبق مبدأ تبادل المعلومات على كل من المديرين والموظفين. آما أن جمع المعلومات وإبلاغ الآخرين بها يعد جزءا من ثقافة الاتصال فيما بيننا.

- **نحن نتفادى تعارض المصالح**: يجب أن يخلص الموظفون للشركة العربية. فينبغي على كل منهم التعرف على المنفعة الشخصية التي قد تتعارض مع مصالح الشركة العربية في بادئ الأمر، ثم عليه اتخاذ الإجراءات اللازمة لمنع ذلك. وأمثلة تعارض المصالح تتضمن العمل بشكل مباشر أو غير مباشر مع أحد منافسي الشركة العربية، والتعاقد مع الأقارب، وعضوية مجلس إدارة شركة منافسة، أو امتلاك جزء من أو أسهم في شركة تخوض بصورة مباشرة أو غير مباشرة في منافسة ضد الشركة العربية. إذا كان لديك شك في تعارض موقف ما مع واجباتك المهنية تجاه سونوفا، يرجي استشارة مدير إدارتك على الفور.

- **نحن نشجع التنوع الثقافي بداخل الشركة**: إن تركيبة الموظفين بشركتنا تعكس تنوعا فيما يتعلق بالانتماء العرقي، واللغات، والأجناس، والأديان، والظروف الصحية، والثقافات. ونحن نسعى إلى تعزيز هذا التنوع لأنه يضمن التقرب إلى كل من مجتمعنا وعملائنا.

- **نحن نقدر الأخلاقيات الحميدة لموظفينا**: من خلال مراقبة تطبيق القواعد اللازمة ومعاقبة منتهكيها، نسعى إلى تجنب المضايقات والتحرش الجنسي. فسياستنا تهدف إلى توفير بيئة عمل خالية من التحرش. وبالرغم من أن "التحرش" يقصد به في أغلب الأحيان التحرش الجنسي، إلا أن التحرش في مكان العمل قد يشمل أيضا المضايقات بسبب الجنس، أو الدين، أو المنشأ الوطني، أو الميول الجنسية، أو الهوية الجنسية، أو السن، أو الإعاقة الجسدية، أو غير ذلك من التصرفات غير اللائقة أو غير الشرعية. وإن الشركة العربية تمنع التحرش بكافة صوره، سواء أكان جسديا، أم شفهيا، أم عمليا. ونحن نشجعك على إبلاغ مدير عام إدارتك، أو إذا لم يكن ذلك ملائما، فمدير إدارة الموارد البشرية عن أية حالات تحرش. وإن البلاغ المقدم منك سوف يظل سريا إلى أقصى حد ممكن، ولن يتعرض مشتكٍ أو شاهد للانتقام إزاء بلاغ مقدم بحسن نية.

- **نحن ندعم تبادل الأفكار**: إن ترجمة إدارة المعرفة إلى الحياة المهنية اليومية تعني نقل المعرفة بشكل فعال وفقا للتدرج الوظيفي. فنظامنا الإداري يشجع على تبادل الأفكار بوصفه أحد الشروط الأساسية لأجل الوصول إلى حلول سمعية إبداعية.

9. السلوك تجاه مديرينا المباشرين

إن نجاح الشركة يتوقف على إتباع موظفيها لتعليمات مديريهم المباشرين. فإذا كانت هناك أسباب ملحة لعدم اتباعنا لتلك التعليمات، نتطلع إلى حوار صريح مع مديرينا المباشرين، مغزاه في أحسن الأحوال فكرة بناءة. وما إن تم اتخاذ قرار ما، نقوم بتنفيذه بإخلاص.

- **نحن نصعد المشكلات التي قد تعود على الشركة العربية بالضرر**: إذا أدركنا أن هناك أذى سواء أكان صغيرا أم كبيرا قد يحل بالشركة العربية، كمشكلات عالقة للعملاء، أو مدخرات غير مستخدمة، أو عدم التزام بالقوانين، أو مقترحات إبداعية غير مكترث بها، نقوم بإطلاع مديرينا المباشرين، كي يتسنى لنا معالجة الوضع أو زيادة تصعيده. وهذه المعلومات تقدم بطريقة بناءة، تصحبها في أحسن الأحوال فكرة جيدة حول كيفية معالجة المشكلة.

10. كيفية الحصول على مساعدة

من خلال فهم الأبعاد الأخلاقية والقضايا التي تطرحها لائحة السلوك، يسهل التمييز بين السلوك الصحيح والسلوك الخطأ. وإذا تعلق أحد الأسئلة بأمر قانوني، نسلك طريقا صريحا وواضحا أي نتبع القانون. وإن بعض الأسئلة لا يمكن الإجابة عليها بأسلوب مباشر. فمن المحال أن نستعد مقدما لمواجهة كافة المشكلات الممكنة، لكن الطريقة المثلى للعمل تتشكل في فهم سبل تناول المشكلات العسيرة وحلها.

هذه هي الخطوات التي يجب أن نضعها في أذهاننا والأسئلة التي ينبغي أن نطرحها على أنفسنا. إذا كان لديك شك بشأن ما يتوجب عليك القيام به في موقف ما، فيرجى الاستعانة بالإرشادات قبل القيام بأي تصرف.

1. اجمع المعلومات اللازمة. إنه لمن الصعب إلى حد كاف، أن نصل إلى الإجابات مع توافر كافة المعلومات اللازمة. لكنه من المحال أن نصل إلى الإجابات السليمة دون هذه المعلومات.
2. ما هو المطلوب مني بشكل محدد؟ إن هذا السؤال من شأنه أن يساعدك على التركيز على القضية المعينة التي تواجهها وعلى البدائل التي قد تتخير فيما بينها.

3. حدد مسؤولياتك. الكثير من المواقف التي نتعرض لها تتضمن مسئوليات مشتركة. هل تم إطلاع الأطراف الأخرى؟ فبإدخال الآخرين وعرض القضايا عليهم، تتضح عادة الطريقة السليمة للتصرف.
4. أهذا التصرف عادلا؟ إذا بدا تصرف ما غير عادل، ينبغي تمحص أسباب ذلك، ومن الذي قد يحل به ضرر. أهو عميل؟ أم هي مصلحة الشركة؟ أم الموظفون الآخرون؟
5. ناقش المشكلة مع مديرك المباشر. هذا هو التوجيه الأساسي بالنسبة لمعظم المواقف. ففي أغلب الأحيان، سوف يتناول مديرك المباشر الأمر من منظور أوسع نطاقا، وسوف يقدر إدخاله في عملية اتخاذ القرار قبل فوات الأوان.
6. العون الإضافي متوفر. نادرا قد لا يناسبك مناقشة الأمر مع مديرك، فيرجى التوجه إلى مدير الموارد البشرية أولا، وإذا لم تصل إلى حل يرضيك، يرجي رفع الأمر إلى مدير عام فرعك بعد ذلك.
7. اتصل بقسم تلقي الشكاوى. وإذا لم يناسبك مراجعة أحد هذه الأطراف، فيمكنك أن تتصل بالإدارة القانونية، وفي هذه الحالة تضمن لك الشركة إخفاء هويتك. وكمرجع أخير، يمكنك أيضا الاتصال بخط الشركة العربية الساخن لتلقي الشكاوى، وذلك كل يوم ولمدة أربع وعشرين ساعة.

أسئلة الفصل السادس

س1: ما مفهوم مدونة وقواعد السلوك.

س2: ما هي المبادئ العامة التي تحكم قواعد السلوك.

س3: ما هو دور مدراء الدوائر في تنظيم قواعد السلوك.

س4: ما هي قواعد عامة تحكم سلوك الموظف.

س5: ما هي مرتكزات السلوك للموظف العام.

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

1. **مدونة السلوك تعني:**
   أ. معايير لأخلاقيات وسلوكيات العمل المهنية في إطار الدوائر الحكومية.
   ب. تحدد للموظفين العامين مجموعة القيم والسلوكيات التي ينبغي إتباعها أثناء مهماتهم.
   ج. وفي علاقاتهم فيما بينهم من جهة ومع جمهور المستفيدين من جهة ثانية.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
2. **من مبادئ مدونة السلوك والمعايير الأخلاقية لموظفي القطاع العام:**
   أ. احترام القانون.
   ب. الحيادية.
   ج. النزاهة.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
3. **من أهداف مدونة السلوك:**
   أ. تحدد معايير السلوك والأخلاق المرغوبة والمتوقعة من قبل الدوائر الحكومية وموظفي القطاع العام.
   ب. تعرف المواطنين بالسلوك المرغوب فيه والمتوقع من الدوائر الحكومية والموظف في القطاع العام.
   ج. أ+ ب.
   د. جميع ما ذكر صحيح.

4. **إن دور مدراء الدوائر في قواعد السلوك:**
   أ. تبنّي مدونات السلوك والترويج لها وتدريب الموظفين عليها في مختلف المستويات الوظيفية.
   ب. عدم توفير بيئة عمل تضمن توفير مكان مناسب لطبيعة عمل الموظفين وحوافز مادية ومعنوية تساعد على تعزيز ولاء الموظف للمؤسسة وليس للأشخاص.
   ج. عدم تحديد المستويات الإدارية في المؤسسة ومهام الدوائر والموظفين والوصف الوظيفي لهم.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
5. **إن من القواعد العامة التي تحكم سلوك الموظف:**
   أ. أحرص على تأدية العمل بدقة وأمانة وإخلاص وتجرد بعيداً عن أية اعتبارات خاصة قد تخل بوظيفتي.
   ب. أخصص وقت العمل الرسمي لأداء مهامي الوظيفة، وأحافظ على ذات مستوى الأداء في غير أوقات العمل الرسمي إذا اقتضت مصلحة العمل ذلك.
   ج. أحترم مواعيد العمل المخصصة لوظيفتي.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
6. **إن من مرتكزات السلوك للموظف العام:**
   أ. الحيادية الوظيفية.
   ب. الحيادية السيادية.
   ج. الحيادية المالية.
   د. أ+ ب.
7. **من المواد القانونية المتعلقة بسلوك الموظف والمحظورات:**
   أ. تأدية العمل المنوط به بنفسه بدقة وأمانة وأن يخصص وقت العمل الرسمي لأداء واجبات وظيفته.
   ب. أن يحسن معاملة الجمهور وأن ينجز معاملاتهم في الوقت المحدد.
   ج. احترام مواعيد العمل.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
8. **من قواعد السلوك في القطاع الخاص:**
   أ. الملكية الفكرية وحقوق النشر العائدة للآخرين.

ب. التجارة العالمية.

ج. التجارة المحلية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. من العقوبات التأديبية في القطاع العام التالية:

أ. التنبيه أو لفت النظر.

ب. الإنذار.

ج. الخصم من الراتب بما لا يزيد عن راتب خمسة عشر يوماً.

د. جميع ما ذكر صحيح.

10. من قواعد السلوك في القطاع الخاص:

أ. العدالة في الأجور.

ب. العدالة في مسؤوليات العمل.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

1. د
2. د
3. ج
4. أ
5. د
6. د
7. د
8. أ
9. د
10. ج

مراجع الفصل السادس

1. التعليمات الصادرة عن ديوان الخدمة المدنية في الدول العربية.
2. http://en.wikipedia.org/wiki/Ethics Singer, P. (1993) Practical Ethics, 2nd edition (p.10), Cambrdige: Cambridge University Press
3. "ethics". Lexico Publishing Group. Retrieved on 2008-03-27.
4. Sahakian, William S. & Sahakian, Mabel Lewis. Ideas of the Great Philosophers. pp 32-33. Barnes and Noble Books (1993). ISBN 9781566192712.
5. Sahakian, William S. & Sahakian, Mabel Lewis. Ideas of the Great Philosophers. pp 33-35. Barnes and Noble Books (1993). ISBN 9781566192712.

السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات العمل

المقدمة
7-1 مفهوم السلوك العدواني
7-2 الأسس النفسية للسلوك العدواني
7-3 الأسس الفسيولوجية للسلوك العدواني
7-4 النظريات المفسرة للسلوك للعدواني
7-5 اشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني
7-6 الوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني
7-7 مفهوم السلوك
7-8 تعديل السلوك
7-9 أساليب تعديل السلوك
7-10 التعاقد السلوكي
أسئلة الفصل السابع
مراجع الفصل السابع

الفصل السابع

السلوك العدواني للموظف وأخلاقيات العمل

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم السلوك العدواني.
- الأسس النفسية للسلوك العدواني.
- الأسس الفسيولوجية للسلوك العدواني.
- النظريات المفسرة للسلوك للعدواني.
- أشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني.
- الوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني.
- تعديل السلوك.
- الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك.
- أساليب تعديل السلوك.
- التعزيز والعقاب.
- التعاقد السلوكي.

المقدمة

مما لا شك فيه أن السلوك العدواني لدى الموظفين أصبح حقيقة واقعية موجودة في معظم دول العالم، وهي تشغل كافة العاملين في منظمات الأعمال بشكل خاص والمجتمع بشكل عام، وتأخذ من إدارات المنظمات الوقت الكثير وتترك أثارا سلبية على عملية الإنتاج، ولا بد في هذا الجانب من التعامل بحذر ودراية ودراسة واقع السلوك العدواني للموظف دراسة دقيقة واعية والاطلاع على كافة الظروف البيئية المحيطة بحياته الأسرية، لأن الموظف مهما كان جسمه وشخصيته فهو إنسان أتى إلى العمل ولا نعرف ماذا به؟ وماذا

وراءه؟ فقد يكون وراءه أسرة مضطربة بسبب فقدان عائلته أو هجرة أو ظروف اقتصادية أو حياتية أو طلاق..... الخ

ولهذا ولما للسلوك العدواني من تأثير على اخلاقيات العمل وعلى أداء الموظف فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى هذا الموضوع وطرحه من كافة جوانبه ذات العلاقة لمعرفة مدى أهمية هذا الموضوع على أداء منظمات الأعمال.

1-7 مفهوم السلوك العدواني

لغة: الظلم وتجاوز الحد. **واصطلاحاً:** هناك عدة تعريفات للعدوان نذكر منها:

1. **تعريف سيزر (Seasar):** العدوان هو استجابة انفعالية متعلمة تتحول مع نمو الطفل وبخاصة في سنته الثانية إلى عدوان وظيفي لارتباطها ارتباطاً شرطياً بإشباع الحاجات.
2. **تعريف كيلي (Kelley):** العدوان هو السلوك الذي ينشأ عن حالة عدم ملاءمة الخبرات السابقة للفرد مع الخبرات والحوادث الحالية، وإذا دامت هذه الحالة فانه يتكون لدى الفرد إحباط ينتج من جرائه سلوكيات عدوانية من شأنها أن تحدث تغيرات في الواقع حتى تصبح هذه التغيرات ملائمة للخبرات والمفاهيم التي لدى الفرد.
3. **تعريف فيشباخ (Feshbach):** العدوان هو كل سلوك ينتج عنه إيذاء لشخص آخر أو إتلاف لشيء ما، وبالتالي فالسلوك التخريبي هو شكل من أشكال العدوان الموجه نحو الأشياء.
4. **تعريف البرت باندورا (Bandura):** العدوان هو سلوك يهدف إلى إحداث نتائج تخريبية أو مكروهة أو إلى السيطرة من خلال القوة الجسدية أو اللفظية على الآخرين، وهذا السلوك يعرف اجتماعياً على أنه عدواني.

ويعرفه آخرون بأنه السلوك الذي يؤدي إلى إلحاق الأذى بالآخرين سواء أكان نفسيا كالإهانة أو الشتم أو جسديا كالضرب والعراك.

أو هو مظهر سلوكي للتنفيس الانفعالي أو الإسقاط لما يعانيه الموظف من أزمات انفعالية حادة حيث يميل بعض الموظفين إلى سلوك تخريبي أو عدواني نحو الآخرين سواء في أشخاصهم أو أمتعتهم في المنزل أو في المؤسسة أو في المجتمع.

يمكن تصنيف أنواع السلوك العدواني على النحو التالي:

- عدوان جسمي كالضرب والعراك.

- عدوان لفظي كالإهانة والشتم.
- عدوان على شكل نوبات غضب.
- عدوان غير مباشر (اعتداء عن طريق شخص أخر).
- عدوان سلبي مثل العناد، المماطلة، التدخل المتعمد.

2-7 الأسس النفسية للسلوك العدواني

السلوك الإنساني محكوم بنمطين من الدوافع التي توجهه للتصرف على نحو محدد من أجل إشباع حاجة معينة أو لتحقيق هدف مرسوم:أولهما دوافع أولية تتعلق بالبقاء وتضم دوافع حفظ الذات (وهي دوافع فسيولوجية ترتبط بالحاجات الجسمية) ودوافع حفظ النوع المتمثلة بدافعي الجنس والأمومة، وثانيهما دوافع ثانوية تكتسب أثناء مسيرة التنشئة الاجتماعية للفرد عن طريق التعلم، ومن بينها دوافع التملك والتنافس والسيطرة والتجمع، وترتبط هذه الدوافع بصورة عضوية وأساسية بانفعالات الغضب والخوف والكره والحسد والخجل والإعجاب بالنفس وغيرها، إذ تحدث في الجسم حالة من التوتر والاضطراب تتزايد حدة كلما اشتد الدافع ثم أشبع أو أعيق عن الإشباع، فقد تكون قدرات الفرد وعاداته المألوفة غير مواتية لإشباع حاجاته وتلبية رغباته ودوافعه لأسباب ذاتية ناتجة عن عوائق شخصية كالعاهات والإشكاليات النفسية التي تؤثر على قدراته، أو خارجية ناتجة عن ظروف بيئية كالعوامل المادية والاجتماعية والاقتصادية.

ويعتبر القلق مرض العصر الذي يعيشه الناس على عتبات القرن الحادي والعشرين، ويشكل سبباً مباشراً لحالات الميل إلى العنف والسلوك العدواني، وينتج القلق عن الإحباط والتعرض للتهديد بالإيذاء الجسدي والتعرض لتهديد تقدير الذات، ويحاول الفرد أن يتوافق مع حالة القلق بأساليب مباشرة تتضمن السلوك العدواني، وأخرى غير مباشرة كتعاطي المخدرات (Baron 1998).

وتبدو مظاهر الغضب واضحة عند الموظف أول الأمر حين يتمرد على القيود التي تحد من حركته الجسمية، ثم حين يشعر بالعجز عن تحقيق أهدافه ورغباته، ثم حين يشعر بتهديد مركزه سواء في نطاق الوظيفة أو في المجتمع الذي يعيش فيه.

ويدفع الغضب إلى ظهور حالات العناد والعنف والمشاكسة (Olweus,1993).

ويخدم العنف عند الموظف ستة أهداف شخصية أساسية هي:

1. تحقيق مكانة اجتماعية مهيبة عند الآخرين.
2. تعزيز الهوية الاجتماعية بحيث يحسب له الآخرون حساباً.
3. فرض السيطرة الاجتماعية واكتساب القوة والنفوذ.
4. تحقيق العدالة الاجتماعية بالقوة وبصور فظة.
5. تحدي السلطة القائمة.
6. التعبير عن حب المغامرة وهي بدورها وسيلة لتحقيق الهوية الاجتماعية.

ويعتبر عدم تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد أهم مصادر الدوافع العدوانية والميل إلى العنف، فضلاً عن أن لوسائل الإعلام المختلفة وبخاصة التلفزيون والسينما وألعاب الفيديو وشبكة الانترنت دوراً كبيراً في نشر ثقافة العنف وبث الروح العدوانية في نفوس الشباب. (Perry, 1995)

3-7 الأسس الفسيولوجية للسلوك العدواني

لا يمكن فهم كثير من جوانب السلوك الإنساني إلا بمساعدة بعض المعلومات التشريحية لجسم الإنسان، ففي الجسم جهازان يساهمان بتحديد قدرة الفرد على إدراك البيئة المحيطة به، والتكيف مع ظروفها،كما يقومان بعمليات التنظيم والتنسيق للأنشطة الجسمية المختلفة مما يساعد الجسم على الاحتفاظ بحالة الاتزان الحيوي، بحيث يقوم بالوظائف المختلفة بطريقة ملائمة وباستمرار، أولهما الجهاز العصبي (Nervous system) الذي يختص باستقبال المعلومات وفهمها والتوفيق بينها وإرسال الأوامر إلى أجزاء الجسم المختلفة عن طريق رسائل كهربائية تأخذ شكل النبضات العصبية للقيام بالاستجابات الملائمة. والأخر هو جهاز الغدد الصماء (Endocrine Glands) الذي يختص باستقبال وإرسال رسائل كيماوية عن طريق الدم لتنظيم نشاط الخلايا في أجزاء الجسم المختلفة.

يقوم الجهاز العصبي بضبط جميع الوظائف البدنية الهامة لحياة الإنسان كالدورة الدموية وعمليات التنفس والهضم ودقات القلب وغيرها، ولا يمكن لإنسان أن يحس بدوافعه أو بما يجري حوله أو أن يقوم بعمليات الإدراك والتذكر والتخيل والفهم والتفكير دون الاستعانة بالجهاز العصبي وهو الجهاز الذي يجعل أجزاء الجسم المختلفة تعمل معاً في تآلف وفي وحدة منظمة متكاملة، وتضم الجملة الإرادية فيه الأعصاب التي تستقبل

المعلومات الحسية من الجلد والعضلات والمفاصل وسائر مناطق الاستقبال الحسي الأخرى، وتنقلها إلى الجهاز العصبي المركزي ليجري تحليلها في الدماغ وتجعل الإنسان يحس بالألم والضيق والاختلافات في درجات الحرارة، ويتحكم هذا الجهاز بالعضلات الجسدية الخارجية، أما الجملة الذاتية فتضم الأعصاب التي تنظم عمليات التنفس والهضم ونبضات القلب وتلعب دوراً أساسياً في تحديد العواطف الإنسانية ويتحكم هذا النظام بالغدد والقلب والأوعية الدموية والغشاء المبطن للمعدة والأمعاء.

يوجد في جسم الإنسان ثلاثة أنواع من الغدد: **أولهما** غدد داخلية لاقنوية (Ductless Glands) تصب إفرازاتها في الدم بصورة مباشرة ومن ثم تنتقل هذه الإفرازات خلال فترة زمنية تبلغ حوالي (15) ثانية إلى كافة أنسجة الجسم، ومن الأمثلة عليها الغدة النخامية والغدة الدرقية، والغدة النخامية (Gland Pituitary) هي الغدة الوحيدة التي ترتبط بالدماغ ارتباطاً وثيقاً، فهي مرتبطة بالمهاد الذي يتحكم في السلوك وفي عدد كبير من الوظائف الحيوية للجسم، وتؤثر إفرازات الغدة النخامية في الغدد الصماء الأخرى الموجودة في الجسم، أما الغدة الدرقية (Thyroid Gland) فتفرز هرمون الدرقين أو الثيروكسين الذي يقوم بتنظيم معدل سرعة عملية الأيض فيؤدي ضعفها إلى جعل الإنسان ميالاً إلى الكسل وسرعة التعب والميل للنوم مع الشعور بالتعب، **وثانيهما** غدد خارجية قنوية الإفراز (Exocrine Gland) ذات قنوات خاصة لنقل الإفرازات المساعدة على القيام بالأنشطة الحيوية المختلفة ومن الأمثلة عليها الغدد اللعابية والغدد الدمعية والغدد العرقية **وثالثهما** غدد مشتركة داخلية وخارجية بمعنى أنها تفرز إفرازات داخلية لاقنوية وإفرازات خارجية قنوية ومن الأمثلة عليها البنكرياس والغدد الجنسية.

تشكل الغدد الصماء جهازاً آخر لضبط وتنظيم أنشطة الجسم المختلفة، وذلك عن طريق إفراز مواد كيماوية معينة اصطلح على تسميتها هرمونات (Hormones)، وهو مصطلح يعني مواد منشطة، وتكون مسئولة عن مستوى النشاط العام لدى الفرد وعن سرعة تهيؤ الأعصاب والعضلات للاستجابة، فضلاً عن مسؤوليتها عن الاتزان الانفعالي وسرعة النمو الجسمي والجنسي.

تفرز بعض الغدد الصماء هرموناً واحداً، بينما يفرز بعضها الآخر أكثر من هرمون، وقد عرف من هذه الهرمونات حتى الآن سبعة وعشرون نوعاً، يتميز كل منها بتأثير معين على السلوك، وتؤثر بعض هذه الهرمونات على أعضاء محددة من الجسم بصورة مباشرة، بينما يؤثر بعضها الآخر على أعضاء الجسم بصورة غير مباشرة.

وتجدر الإشارة إلى سيالة عصبية توجد في الخلايا العصبية في الدماغ والنخاع الشوكي، واسمها العلمي(Serotonin)، وتلعب دوراً أساسياً في تنظيم المزاج، وضبط عمليات الأكل والنوم والاستثارة والألم والأحلام، وتفرز الغدة الدرقية (Thyroid Gland) هرمون الدرقين (Thyroxin) الذي يقوم بتنظيم عملية الأيض، فيؤدي ضعفها إلى جعل الإنسان ميالاً إلى الكسل والنوم مع الشعور بالتعب، كما يعتبر الأدرينالين والنورادرينالين هرموني الطوارئ اللذين يعدان الجسم إما للقتال أو الفرار، ويلعب هذان الهرمونان اللذان تفرزهما الغدة الكظرية دوراً رئيسيا في التحكم بردود الفعل، للضغوط التي يتعرض لها الفرد(Baron, 1998).

يقوم كل من يتعرض لأعمال تتصف بالعدوانية والعنف باستيعابها ثم تطويرها ونقلها إلى الآخرين (Gegorie, 1998).

4-7 النظريات المفسرة للسلوك للعدواني

تعددت النظريات المفسرة للسلوك العدواني نتيجة لتعدد أشكال العدوان ودوافعه، وسنعرض هنا بعض هذه النظريات:

اولا: نظرية التحليل النفسي

1. **فرويد والنظرة التحليلية للعدوان:**

يرى فرويد أن العدوانية واحدة من الغرائز التي يمكن أن تتجه ضد العالم الخارجي أو ضد الذات، وهي تخدم في كثير من الأحوال ذات الفرد، ويمكن تقسيم محاولات فرويد لتفسير العدوان إلى ثلاث مراحل في كل مرحلة جديدة أضاف شيئاً جديداً دون رفض التأكيدات الأولى.

- **المرحلة الأولى:** رأى فرويد العدوان كمكّون للجنسية الذكرية السوية التي تسعى إلى تحقيق هدفها للتوحد مع الشيء الجنسي "إن جنسية معظم الكائنات البشرية من الذكور تحتوي على عنصر العدوانية وهي رغبة للإخضاع والدلالة البيولوجية لها ويبدو أنها تتمثل في الحاجة إلى التغلب على مقاومة الشيء الجنسي بوسائل تختلف عن عملية التغزل وخطب الود".

والسادية كانت المكّون العدواني للغريزة الجنسية التي أصبحت مستقلة ومبالغاً فيها، وهكذا فالصياغة الأولى لمفاهيم العدوان عند فرويد كانت قوة تدعم الغريزة الجنسية عندما يتدخل شيء ما في الطريق لمنع الاتصال المرغوب والتوحد مع الشيء، ووظيفة العدوان هذه ترادف التغلب على العقبة الجنسية.

- **المرحلة الثانية:** في هذه المرحلة تقدم تفكير فرويد عن الغرائز في كتابه "الغرائز وتقلباتها" الذي أصدره عام 1915 حيث ميز بين مجموعتين من الغرائز هما (الأنا وغرائز حفظ الذات والغرائز الجنسية) والمشاعر التي استثارتها أعصاب التحول أقنعت فرويد بأنه عند جذور كل هذه الوجدانيات نجد أن هناك صراعا بين مزاعم الجنسية ومزاعم الأنا (موظف الأنا وموظف الجنسية) والحياء وتجنب السخط هي الأهداف الوحيدة للانا، فالأنا تكره وتمقت وتتابع بهدف تدمير كل الأشياء التي تمثل المصدر للمشاعر الساخطة عليها دون أن تأخذ في الحسبان إذا ما كانت تعني إحباطا للإشباع الجنسي أو إشباع احتياجات حفظ الذات.

والواقع أننا يمكن أن نؤكد على النموذج الأصلي الحقيقي لعلاقة الكراهية ليس مأخوذة عن الحياة الجنسية ولكن من كفاح الرفض البدائي للأنا النرجسية للعالم الخارجي بفيض المثيرات لديه، كما لاحظ فرويد بعد ذلك أن الشخصيات النرجسية يخصصون معظم جهدهم للحفاظ على الذات والانا لديهم قدرا كبيرا من العدوان رهن إشارتها.

- **المرحلة الثالثة:** بدأت هذه المرحلة مع بدء ظهور كتاب فرويد "ما وراء مبدأ اللذة" حيث أعاد فرويد تصنيف الغرائز، فقد أصبح الصراع ليس بين غرائز الأنا والغرائز الجنسية ولكن بين غرائز الحياة والموت، فغرائز الحياة دافعها الحب والجنس التي تعمل من أجل الحفاظ على الفرد، وبين غرائز الموت ودافعها العدوان والتدمير وهي غريزة تحارب دائماً من أجل تدمير الذات وتقوم بتوجيه العدوان المباشر خارجاً نحو تدمير الآخرين وان لم ينفذ نحو موضوع خارجي فسوف يرد ضد الكائن نفسه بدافع تدمير الذات.

2. **نظرية ميلاني كلاين:**

أخذت كلاين الطور الثالث لفرويد حرفياً، فبالنسبة لها لم تكن غريزة الموت فطرية ولكنها كانت حقيقة ملموسة اكتشفتها في عملها، فان مشاهدتها الإكلينيكية أقنعتها بأن غريزة الموت كانت غريزة أولية، وحقيقة يمكن مشاهدتها تقدم نفسها على أنها تقاوم غريزة الحياة، فالطمع والغيرة والحسد واضحة لكلاين كتعبيرات عن غريزة الموت.

وهدف العدوان حسب كلاين هو التدمير والكراهية والرغبات المرتبطة بالعدوان تهدف إلى:

- الاستحواذ على كل الخير (الجشع).
- أن تكون طيباً مثل الشيء (الحسد).
- إزاحة الغرور (الغيرة).

- وفي الثلاثة نجد أن تدمير الشيء وصفاته أو ممتلكاته يمكّن من الوصول إلى إشباع الرغبة، فإذا أحبطت الرغبة يظهر وجدّان الكراهية.

ثانياً: النظرية السلوكية

يرى السلوكيون أن العدوان شأنه شأن أي سلوك يمكن اكتشافه ويمكن تعديله وفقاً لقوانين التعلم، ولذلك ركزت بحوث ودراسات السلوكيين في دراستهم للعدوان على حقيقة يؤمنون بها وهي أن السلوك برمته متعلم من البيئة ومن ثم فان الخبرات المختلفة التي اكتسب منها شخص ما السلوك العدواني قد تم تدعيمها بما يعزز لدى الشخص ظهور الاستجابة العدوانية كلما تعرض لموقف محبط، وانطلق السلوكيون إلى مجموعة من التجارب التي أجريت بداية على يد رائد السلوكية "جون واطسون" حيث أثبت أن الفوبيا بأنواعها مكتسبة بعملية تعلم ومن ثم يمكن علاجها وفقاً للعلاج السلوكي الذي يستند على هدم نموذج من التعلم الغير سوي وإعادة بناء نموذج تعلم جديد سوي.

ثالثاً: نظرية التعلم الاجتماعي

يعرف أصحاب نظرية التعلم الاجتماعي السلوك العدواني بأنه سلوك متعلم على الأغلب، ويعزون ذلك إلى أن الفرد يتعلم الكثير من أنماطه السلوكية عن طريق مشاهدتها عند غيره وخاصة لدى الأطفال، حيث يتعلمون سلوك العدوان عن طريق ملاحظة نماذج العدوان عند والديهم ومدرسيهم وأصدقائهم... الخ من النماذج ومن ثم يقومون بتقليدها، فإذا عوقب الطفل على السلوك المقلد فإنه لا يميل في المرات القادمة لتقليده، أما إذا كوفئ عليه، فيزداد عدد مرات التقليد لهذا العدوان (مرسي، 1985).

يميز "باندورا" بين اكتساب الفرد للسلوك وتأديته له، فاكتساب الشخص للسلوك لا يعني بالضرورة أنه سيؤديه، إذ أن تأديته لسلوك النموذج تتوقف بشكل مباشر على توقعاته من نتائج التقليد، وعلى نتائج السلوك، فإذا توقع أن تقليده لسلوك النموذج سيعود عليه بنتائج سلبية (أي سيعاقب على سلوكه) فان احتمالات تقليده له ستقل، أما إذا توقع الملاحظ أن تقليده لسلوك النموذج ستعود عليه بنتائج ايجابية فان احتمالات تقليده لذلك السلوك تصبح أكبر.

ويعد ألبرت باندورا واضع أسس نظرية التعلم الاجتماعي أو ما يعرف أيضا بالتعلم من خلال الملاحظة من أشهر الباحثين الذين أوضحوا تجريبياً الأثر البالغ لمشاهدة النماذج العدوانية على مستوى السلوك العدواني لدى الملاحظ. وكثيرا جدا هي السلوكات التي

يتعلمها الإنسان من خلال ملاحظتها عند الآخرين، والتعلم بالملاحظة يحدث عفوياً في أغلب الأحيان، فالملاحظة عملية حتمية.

وتشتمل نظرية التعلم بالملاحظة على تحليل المتغيرات الثلاثة ذات العلاقة بالسلوك وتقييمها وهي المثيرات السابقة أي كل ما يحدث قبل السلوك من أحداث والعمليات المعرفية وهي كل ما يدركه الشخص أو يشعر به أو يفكر به، والمثيرات اللاحقة أي كل ما يحدث بعد السلوك.

واهتم ألبرت باندورا بدراسة الإنسان في تفاعله مع الآخرين، وأعطى اهتماماً بالغاً بالنظرة الاجتماعية، والشخصية في تصور باندورا لا تفهم إلا من خلال السياق الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي والسلوك عنده يتشكل بالملاحظة أي ملاحظة سلوك الآخرين، ومن الملامح البارزة في نظرية التعلم الاجتماعي الدور الواضح الذي يوليه تنظيم السلوك عن طريق العمليات المعرفية مثل الانتباه، التذكر، التخيل، التفكير، حيث لها القدرة على التأثير في اكتساب السلوك، وأن الإنسان له القدرة على توقع النتائج قبل حدوثها ويؤثر هذا التوقع المقصود أو المتخيل في توجيه السلوك.

وتتلخص وجهة نظر باندورا في تفسير السلوك العدواني بالاتي:

- معظم السلوك العدواني متعلم من خلال الملاحظة والتقليد، حيث يتعلم السلوك العدواني بملاحظة نماذج وأمثلة من السلوك العدواني يقدمها أفراد الأسرة والأصدقاء والأفراد في بيئة الفرد، وهناك عدة مصادر يتعلم من خلالها بالملاحظة السلوك العدواني منها:

1. التأثير الأسري، الأقران، النماذج الرمزية كالتلفزيون.
2. اكتساب السلوك العدواني من الخبرات السابقة.
3. التعلم المباشر للمسالك العدوانية كالإثارة المباشرة للأفعال العدوانية الصريحة في أي وقت.
4. تأكيد هذا السلوك من خلال التعزيز والمكافآت.
5. الإثارة إما بالهجوم الجسمي بالتهديدات أو الإهانات أو إعاقة سلوك موجه نحو هدف أو تقليل التعزيز أو إنهائه قد يؤدي إلى العدوان.
6. العقاب قد يؤدي إلى زيادة العدوان.

رابعاً: نظرية الإحباط – العدوان

من أشهر علماء هذه النظرية نيل ميللر، روبرت سيزر، جون دولارد وغيرهم وينصب اهتمام هؤلاء العلماء على الجوانب الاجتماعية للسلوك الإنساني، وقد عرضت أول صورة لهذه النظرية على فرض مفاده وجود ارتباط بين الإحباط والعدوان حيث يوجد ارتباط بين الإحباط كمثير والعدوان كاستجابة، كما يتمثل جوهر النظرية في الآتي:

1. كل الاحباطات تزيد من احتمالات رد الفعل العدواني.
2. كل العدوان يفترض مسبقاً وجود إحباط سابق.

فالعدوان من أشهر الاستجابات التي تثار في الموقف الإحباطي ويشمل العدوان البدني واللفظي حيث يتجه العدوان غالبا نحو مصدر الإحباط، فعندما يحبط الفرد عدوانه إلى الموضوع الذي يدركه كمصدر لإحباطه، ويحدث ذلك بهدف إزالة المصدر أو التغلب عليه أو كرد فعل انفعالي للضيق والتوتر المصاحب للإحباط (MischelK,1981) كما توصل رواد هذه النظرية إلى بعض الاستنتاجات من دراستهم عن العلاقة بين الإحباط والعدوان والتي يمكن اعتبارها بمثابة الأسس النفسية المحددة لهذه العلاقة وهي:

1. تختلف شدة الرغبة في السلوك العدواني باختلاف كمية الإحباط الذي يواجهه الفرد ويعتبر الاختلاف في كمية الإحباط دالة لثلاثة عوامل هي:
   - شدة الرغبة في الاستجابة المحبطة.
   - مدى التدخل أو إعاقة الاستجابة المحبطة.
   - عدد المرات التي أحبطت فيها الاستجابة.
2. تزداد شدة الرغبة في العمل العدائي ضد ما يدركه الفرد على أنه مصدراً لإحباطه، ويقل ميل الفرد للأعمال غير العدائية حيال ما يدركه الفرد على انه مصدر إحباطه.
3. يعتبر كف السلوك العدائي في المواقف الإحباطية بمثابة إحباط أخر يؤدي إلى ازدياد ميل الفرد للسلوك العدائي ضد مصدر الإحباط الأساسي، وكذلك ضد عوامل الكف التي تحول دونه والسلوك العدائي.
4. على الرغم من أن الموقف الإحباطي ينطوي على عقاب للذات إلا أن العدوان الموجه ضد الذات لا يظهر إلا إذا تغلب على ما يكف توجيهه وظهوره ضد الذات، ولا يحدث هذا إلا إذا واجهت أساليب السلوك العدائية الأخرى الموجهة ضد مصدر الإحباط الأصلي عوامل كف قوية.

5. ويؤخذ على هذه النظرية ما يلي:
   - قد تبين أن ردود الأفعال العدائية يمكن أن تحدث بدون إحباط مسبق.
   - قد تحدث الاستجابات العدوانية نتيجة للتقليد والملاحظة، كذلك فان العدوان رغم أنه ليس الاستجابة الوحيدة الممكنة للإحباط يتوقف على عدة متغيرات هي: تبرير التوقعات ومدى شدة الرغبة في الهدف إذ يزداد الإحباط مرارة حين يقيم الفرد توقعات وآمال بعيدة لها ما يبررها لكنه يمنع من تحقيقها، فالإحباط يصل إلى ذروته حين ينطوي على تبرير لتوقعات تتعلق بتحقيق هدف له أهميته أو أمل طال انتظار تحقيقه (سلامة، 1994).

خامساً: نظرية العدوان الانفعالي

هي من النظريات المعرفية وترى أن العدوان يمكن أن يكون ممتعاً حيث إن هناك بعض الأشخاص الذين يجدون استمتاعاً في إيذاء الآخرين بالإضافة إلى منافع أخرى، فهم يستطيعون إثبات رجولتهم ويوضحون أنهم أقوياء وذوي أهمية وأنهم يكتسبون المكانة الاجتماعية، ولذلك فهم يرون أن العدوان يكون مجزياً مرضياً، ومع استمرار مكافآتهم على عدوانهم يجدون في العدوان متعة لهم، فهم يؤذون الآخرين حتى إذا لم تتم إثارتهم انفعالياً فإذا أصابهم ضجر وكانوا غير سعداء فمن الممكن أن يخرجوا في مرح عدواني.

إن هذا الصنف يعزه عدد من الدوافع والأسباب، وأحد هذه الدوافع أن هؤلاء العدوانيين يريدون أن يبينوا للعالم وربما لأنفسهم أنهم أقوياء ولا بد أن يحظوا بالأهمية والانتباه، فقد أكدت الدراسات التي أجريت على العصابات العنيفة من الجانحين المراهقين بأن هؤلاء يمكن أن يهاجموا الآخرين غالباً لا لأي سبب بل من أجل المتعة التي يحصلون عليها من إنزال الألم بالآخرين بالإضافة إلى تحقيق الإحساس بالقوة والضبط والسيطرة.

وطبقاً لهذا النموذج في تفسير العدوان الانفعالي فمعظم أعمال العدوان الانفعالي تظهر بدون تفكير، فالتركيز في هذه النظرية على العدوان غير المتسم نسبياً بالتفكير، ويعني هذا خط الأساس التي ترتكز عليه هذه النظرية، ومن المؤكد أن الأفكار لها تأثير كبير على السلوك الانفعالي، فالأشخاص المثارين يتأثرون بما يعتبرونه سبب إثارتهم وأيضاً بكيفية تفسيرهم لحالتهم الانفعالية.

سادساً: نظرية العدوان الإبداعي

تبنى باخ وجهة نظر هامة وابتكارية وذات فعالية عن طريق التعامل مع العلاقات الإنسانية المضطربة، والعدوان الإبداعي وفقاً لتصور باخ هو باختصار شديد نظام علاج

نفسي وهو أيضاً طريقة تعليم ذاتي مصمم لتحسين مهارات الناس جذرياً للحفاظ على العلاقات السوية مع الآخرين. والنظام العلاجي عن طريق العدوان الإبداعي والطرق التعليمية يركز على كل صيغ العدوان البشري المباشر وغير المباشر، السلبي الموجه نحو الذات والموجه نحو الآخرين فردياً أو جماعةً.

فالعدوان الإبداعي شكل من أشكال العلاج الذي يؤدي إلى تفسير المشاعر والاتجاهات والأعمال العدوانية الصريحة والمستترة بطرق إعادة التدريب المباشر وأساليب العدوان المبدع فيقدم طقوساً وتمارين تدريبية تقلل من التأثيرات المؤذية من العدوان في الوقت الذي ترفع فيه من التأثيرات البناءة إلى الحد الأقصى.

ويرفض العدوان الإبداعي فكرة أن العدوان هو في الأساس ميكانيزم ضد عوامل الضيق مثل الخوف أو الشعور بالنقص أو الإحباط، ويركز باهتمام بالغ على الانتفاع بالطاقة العدوانية البناءة، فمن المسلم به أن العدوان الإنساني سواء كان فطرياً أو مكتسباً يثار بسهولة نسبية وبمجرد إثارته فان صيغ التعبير عن العدوان وتوجيهه وهي الطرق التي تتحكم بفاعلية أو على الأقل تخفض إلى الحد الأدنى من العداء المميت وترفع إلى الحد الأقصى الصيغ البناءة أو المؤثرة للعدوان والتي يمكن أن تؤدي إلى النمو.

وبتحقيق توجيه المسار عن طريق سلسلة طقوس عدائية واضحة البناء وتدريبات التأثير، وفي الوقت الذي نجد فيه أن مبادئ العدوان الإبداعي يمكن أن يتم تعلمها ذاتياً عن طريق استخدام الكتب الإرشادية.

إن التنفيس عن العدوان مثل تشجيع المواجهة الصريحة والواضحة والناقدة أدت إلى انخفاض التوتر بين أفراد الجماعة بصورة لها دلالة، ليس هذا فحسب ولكنه زاد أيضاً من عواطف الأفراد نحو بعضهم البعض.

وأخيرا فالعدوان الإبداعي يتضمن الفهم الكامل لكل من المستويات الظاهرة والمستترة للعدوان البشري، كما يسهم في الوقاية من سوء إدارة وتدبر العدوان المدمر، لهذا يستخدمه كثير من المعالجين كمنحى فعال في التدريب والعمل الإكلينيكي مع الأفراد العدوانيين.

5-7 أشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني

إن من أشكال السلوك العدواني في منظمات الأعمال:

1. اعتداء موظف على موظف.
2. اعتداء موظف على رئيسه المباشر.

3. اعتداء موظف على الإدارة.
4. اعتداء موظف على ممتلكات المؤسسة سواء بالتخريب أو الإتلاف أو الحريق أو السرقة.
5. إطلاق الإشاعات وتشويه صورة المؤسسة.
6. اعتداء الإدارة على الموظف.

أما من مظاهر أو سمات السلوك العدواني:

1. إحداث فوضى في مكان العمل.
2. الاعتداء على الزملاء.
3. الاحتكاك بالرؤساء وعدم احترامهم.
4. العناد والتحدي.
5. التحرش الجنسي بالزميلات في العمل.
6. تخريب أو إتلاف أو سرقة المعدات والأجهزة والوثائق في العمل.
7. شتم وتحقير الزملاء في العمل.
8. الإهمال المتعمد لنصائح وتعليمات الرؤساء ولأنظمة وقوانين المؤسسة.
9. الإيماءات والحركات التي يقوم بها الموظفين والتي تبطن في داخلها سلوكا عدوانيا.
10. عدم الانتظام في أوقات العمل.

1-5-7 أسباب السلوك العدواني:

أولاً: أسباب بيئية تتمثل في:

1. تشجيع بعض الزملاء على السلوك العدواني.
2. ما يلاقيه الموظف من تسلط أو تهديد من المؤسسة.
3. عدم توفر العدالة في معاملة الموظفين من قبل الزملاء في العمل.
4. عدم احترام وجهات النظر المتعددة.
5. عدم احترام الأبعاد المتعلقة بالجنس أو اللون أو اللغة أو الدين أثناء التعامل ما بين الزملاء في العمل.

ثانياً: أسباب تتعلق بالمؤسسة:

1. عدم العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة.
2. عدم العدالة في توزيع الواجبات والوظائف بين العاملين.
3. عدم العدالة في قضايا الثواب والعقاب بين الموظفين.
4. عدم إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين.
5. سوء الإدارة من قبل الرؤساء.
6. عدم العدالة في الرواتب والحوافز.
7. عدم العدالة في تقييم الأداء.

ثالثاً: أسباب نفسية تتمثل في:

1. صراع نفسي لا شعوري لدى الموظف.
2. العزلة الاجتماعية للموظف من قبل الزملاء في العمل.
3. توتر الجو العائلي وانعكاس ذلك على نفسية الموظف.

رابعاً: أسباب اجتماعية تتمثل في:

1. المشاكل العائلية مثل تشدد الأب، الرفض من الأسرة، كثرة الخلافات بداخلها.
2. المستوى الثقافي للأسرة.
3. عدم إشباع حاجات الموظف الأساسية.
4. تقمص الأدوار التي يشاهدها في التلفاز.
5. عدم قدرة الموظف على تكوين علاقات اجتماعية صحيحة.
6. الحرمان الاجتماعي والقهر النفسي.

خامساً: أسباب ذاتية:

1. حب السيطرة والتسلط.
2. ضعف الوازع الديني لدى الموظف.
3. معاناة الموظف من بعض الأمراض النفسية.
4. إحساس الموظف بالنقص النفسي أو الوظيفي فيعوض عن ذلك بالعدوان.

سادساً: أسباب اقتصادية تتمثل في:

1. تدني مستوى الدخل الاقتصادي للأسرة.
2. شعور الموظف بالجوع وعدم مقدرته على الشراء.
3. ظروف السكن السيئة.
4. عدم كفاية الراتب للموظف في توفير المستلزمات الأساسية للحياة بسبب الظروف الاقتصادية التي تعيشها.
5. حالة الضغط والمعاناة التي يعيشها الموظفون.

سابعاً: تأثير وسائل الإعلام من خلال:

1. تقليد السلوك العدواني لدى الآخرين من خلال مشاهدة أفلام العنف والرعب بجميع أنواعها على شاشة التلفاز والكمبيوتر.
2. مشاهدة حالة الموظفين في الدول المتقدمة ومدى الفرق عن الدول النامية.

7-5-2 تأثير السلوك العدواني على الموظف:

أولاً: في المجال السلوكي:

1. عدم المبالاة.
2. عصبية زائدة.
3. مخاوف غير مبررة.
4. مشاكل انضباطية.
5. عدم القدرة على التركيز.
6. تشتت الانتباه.
7. السرقات.
8. الكذب.
9. القيام بسلوكيات ضارة.
10. تحطيم الأثاث والممتلكات في المؤسسة.
11. عنف كلامي مبالغ فيه.

ثانياً: في المجال الوظيفي:

1. تدني مستوى الأداء.
2. عدم المشاركة في الأنشطة المؤسسية.
3. التسرب من المؤسسة.
4. التأخر عن الدوام.
5. الغياب المتكرر عن المؤسسة.

ثالثاً: في المجال الاجتماعي:

1. العزلة الاجتماعية.
2. عدم المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
3. التعطيل على سير الأنشطة الجماعية.

رابعاً: في المجال الانفعالي:

1. الاكتئاب.
2. انخفاض مستوى الثقة بالنفس.
3. توتر دائم.
4. رد فعل سريع.
5. المزاجية.
6. الشعور بالخوف.
7. انعدام الاستقرار النفسي.

أما طرق الوقاية من السلوك العدواني:

1. إعطاء المؤسسة الأولوية للتربية الأخلاقية في العمل.
2. اختيار الإداريين والموظفين على أسس واضحة تجمع بين الكفاية العلمية والإدارية والرجاحة الخلقية.
3. العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة.
4. العدالة في توزيع الواجبات والوظائف بين العاملين.

5. العدالة في قضايا الثواب والعقاب بين الموظفين.
6. إعطاء الحقوق الكاملة للموظفين.
7. العدالة في تقييم الأداء.
8. العدالة في الرواتب والحوافز.

6-7 الوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني

من أجل الحد من مشكلة السلوك العدواني لدى الموظفين لا بد من تضافر الجهود المشتركة ما بين كافة الإدارات في منظمة الأعمال وهذا يقتضي من الجميع تنفيذ المهام التالية:

أولا: مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الإدارات

يجب أن تضع إدارات المنظمة في اعتبارها الأمانة الملقاة على عاتقها لكونها المسئولة عن تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، ولا يمكنها حمل الأمانة بمفردها وإنما يقع عليها عبء القيادة التي يجب أن تكون ديمقراطية يتحمل فيها جميع أطراف العملية الإنتاجية مسئولياتهم حسب الأدوار المرسومة.

1. التعرف على الحاجات النفسية والاجتماعية والروحية والأساسية للموظفين وإشباعها بالأساليب والبرامج المناسبة.
2. الاهتمام بالأنشطة الاجتماعية وإشراك الموظف في إعدادها وتنفيذها والإشراف عليها لامتصاص طاقاتهم وجعل المؤسسة مكانا محبا لهم.
3. حث الموظف على الاهتمام بالالتزام بالدوام الصباحي.
4. اعتماد القدوة الحسنة في التعامل مع الموظف والبعد عن كثرة النصائح واستبدالها بالأفعال لا بالأقوال.
5. ضرورة معرفة ما وراء سلوك الموظف العدواني فيما إذا كان للفت الانتباه أو التسلط أو الانتقام أو إظهار الضعف في سبيل الحصول على الشفقة فكل حالة لها طريقة خاصة للتعامل معها.
6. توخي العدالة في التعامل مع الموظف وعدم التفريق بينهم في التعامل مع الموقف وان يكون هذا مبدأ عاما ينفذه جميع أطراف العمل داخل المؤسسة وعدم اللجوء إلى المقارنة والمفاضلة بين الموظفين.

7. ضرورة تحاشي استعمال الكلمات والتصرفات المحبطة والابتعاد عن النقد والشكوى من الموظف واللوم مع عدم ذكر الأخطاء الماضية والمتكررة إن وجدت.
8. تجنب الكلام في مواقف الصراع والخلاف والغضب فالسكوت هو الأمثل لحين أن تستعيد هدوئك.
9. لا بد من عقد جلسات مصارحة بين الموظفين ورؤسائهم وبينهم وبين إدارات المؤسسة وليكن ذلك من خلال يوم واحد في الأسبوع أو من خلال الحفلات السنوية والأيام المفتوحة – وهذه الأنشطة تزيل الخوف والحساسية في التعامل وتقوي العلاقات.
10. الود في التعامل مع الموظف وكلمات التشجيع تبني شعورا بتحقيق الذات فعلينا أن نكون كرماء بها.
11. ليس عيبا أن نعترف بأخطائنا وتقصيرنا ولو أمام أنفسنا، فالاعتراف بالخطأ يقودنا إلى الصواب وتقويم النفس.
12. تجنب الإحباط المكرر للموظف وعدم الاستهزاء به أمام زملائه لأنه يخلق لديه الاستعداد للسلوك العدواني.
13. تجنب فرض قيود بدون مبرر على الموظف في مرحلة بداية العمل، وتوضيح وشرح الأسباب في حالة فرض نظم وإصدار تعليمات جديدة للموظفين، ولأن الموظفين في هذه المرحلة يكرهون السلطة ويقاومونها فعلينا أن نشعرهم بأننا نعمل لصالحهم.
14. إن المغالاة في الشدة في التعامل مع الموظف أو التهاون والتساهل كلاهما يدفع الموظف إلى السلوك العدواني والبديل الأمثل هو الاعتدال في التعامل والعدل مع التحلي بالحكمة والصبر وحسن التصرف.

ثانيا: مهام يراعى تنفيذها من قبل الهيئة الإدارية

1. زيادة الوعي للموظفين لأهداف مهنتهم التي تضع الموظف في رأس القيم، وتنظر إليه كغاية رئيسية وكوسيلة من أجل بناء الموظف وتطويره وبالتالي تطوير المجتمع.
2. فهم خصائص وسمات وحاجات كل مرحلة عمرية للموظف قبل التعامل معه.
3. عدم المزاح غير المبرر بين الموظفين وإظهار الاحترام لجميع الزملاء في غيابهم.
4. التأكد من صدق المعلومة قبل إعلامها للموظف والتحري عن كل ما يصل إلى الإدارة أو المؤسسة من معلومات ضد أحد الموظفين.

5. تجنب لوم الموظف العدواني أمام زملائه والتحلي بالصبر والحكمة في التعامل معه وتفسير الموقف بأسلوب مقبول والبعد عن إهانة الموظف ومناقشة الموقف معه على انفراد بعيدا عن زملائه.
6. إشراك الموظف العدواني في أعمال تمتص طاقته وتجعله يشعر بأهميته وعدم إهماله والتعامل معه كابن له ظروف خاصة ويحتاج إلى الأخذ بيده وتوفير جو المساندة له وإحساسه بالحب والعطف وتقدير الذات.
7. إظهار وتأكيد الجانب الايجابي في سلوك الموظف العدواني وإحساسه بإمكانياته وقدراته والبحث عن جوانب القوة فيه.
8. احترام ذات الموظف وقدراته وحركاته وكل ما يصدر عنه ومحاولة الاستفسار منه بطريقة مقبولة عن ما قد يراه غير مناسب نظرا للتغيرات التي تعتري الموظف بشكل مفاجئ في مرحلة العمل خاصة وتسبب له إرباكا في حركاته وتصرفاته.
9. إظهار الاهتمام بكل ما يفصح عنه الموظف وإعطاؤه الفرصة كاملة للحديث والاستماع إليه دون ضجر أو ملل أو استخفاف ثم إجابته بأسلوب مناسب.
10. مكافأة الموظف إذا أجاد واسأله عن السبب في لطف إذا أخفق فلعل هناك عذرا وان يكون ذلك منفردا.
11. تحاشي المقارنة بين الموظفين بعضهم ببعض واعمل على تدريب الموظف العدواني على فهم نفسه وحل مشكلاته بأسلوب واقعي واجعل حديثك مع الموظف العدواني دائما على انفراد.
12. دع الموظف يعبر عن رأيه بكل حرية وعلمه احترام رأي الآخرين بأسلوب أبوي ومنفردا.
13. عدم اللجوء إلى أسلوب طرد الموظف مهما كانت الأسباب، ويجب تفهم ظروفه وفهم أسباب الموقف الذي حدث منه ومعالجته معه بحكمة وصبر لخلق علاقة أبوية بين الموظف والإدارة.
14. قلل من الكلام في الموقف السلبي للموظف وأظهر تقديرك للموظف نفسه في الموقف الايجابي وليس لتصرفه أو سلوكه فقط فهذا يدفعه إلى الحرص على فعل السلوك الايجابي.

15. كن بشوشا مع الموظف ولا تسخر منه إذا كان ذا عاهة أو صاحب لأزمة.
16. توجيه الموظفين وإرشادهم وتوعيتهم لمفهوم السلوك العدواني وأشكاله ومظاهره وأسبابه لتجنيبهم السلوكيات التي تسبب إلحاق الأذى بالآخرين، وتدريبهم على معالجة السلوك العدواني من خلال تنمية التفكير الإبداعي لديهم وذلك من خلال:
   أ. ممارسة التوجيه والإرشاد الجمعي.
   ب. المقابلات الفردية.
   ج. التعاون مع مدير الدوائر.
   د. التعاون مع الهيئة الإدارية.
17. توعية الموظف للسلوك المسموح به وغير المسموح به، وشرح تعليمات النظام المؤسسي ونظام العقوبات والحوافز.
18. تدريب الموظف على حل الصراعات عن طريق الحوار والتفاهم والتفاوض وليس عن طريق العنف والعدوان.
19. اكتشاف الموظفين ذوي الشخصيات القيادية وتدريبهم على برامج خاصة لحل الصراعات دون اللجوء إلى العدوان لكي يقوم هؤلاء الموظفون بتوعية زملائهم الآخرين على كيفية حل مشكلاتهم وصراعاتهم عن طريق الحوار والتفاهم والتفاوض.
20. إشراك الموظف العدواني في مشاهد يرى من خلالها الآخرين الذين يمارسون سلوكا وديا مقبولا.
21. دراسة أسباب حالات التأخر عن الدوام الصباحي ومناقشتها مع الموظفين المتأخرين وتجنب عزلهم عن زملائهم أو عقابهم قبل بحث الأسباب معهم، وليكن ذلك في الفرص وليس بحرمانهم من الحصة الأولى أو جزء منها.
22. إجراء دراسات تحليلية حول وضع الحلول المناسبة التي تعالج السلوك العدواني لتقليل حجم وأثار هذه المشكلة.

ثالثاً: مهام تقع مسؤولية تنفيذها على الموظف

1. الالتزام بالتعليمات والأنظمة الموجودة في المؤسسة.
2. إعلام الإدارة عن المشاكل والأخطاء الموجودة في العمل.
3. التعاون مع الإدارة والرؤساء في تحقيق أهداف المؤسسة.

4. احترام الزملاء والرؤساء بما يحقق مصلحة العمل.

7-7 مفهوم السلوك

تعريف السلوك: يعرف السلوك الإنساني بأنه كل الأفعال والنشاطات التي تصدر عن الفرد سواءً أكانت ظاهرة أو غير ظاهرة. ويعرفه آخرون بأنه أي نشاط يصدر عن الإنسان سواءً أكان أفعالا يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفسيولوجية والحركية أو نشاطات تتم على نحو غير ملحوظ كالتفكير والتذكر والوساوس وغيرها.

والسلوك ليس شيئاً ثابتاً ولكنه يتغير وهو لا يحدث في الفراغ وإنما في بيئة ما، وقد يحدث بصورة لاإرادية وعلى نحو آلي مثل التنفس أو الكحة أو يحدث بصورة إرادية وعندها يكون بشكل مقصود وواعي وهذا السلوك يمكن تعلمه ويتأثر بعوامل البيئة والمحيط الذي يعيش فيه الفرد.

والسلوك نوعان هما:

1. **السلوك الاستجابي:** وهو السلوك الذي تتحكم به المثيرات التي تسبقه، فبمجرد حدوث المثير يحدث السلوك، فالحليب في فم الطفل يؤدي إلى إفراز اللعاب، ونزول دموع العين عند تقطيع شرائح البصل وهكذا وتسمى المثيرات التي تسبق السلوك بالمثيرات القبلية.
   إن السلوك الاستجابي لا يتأثر بالمثيرات التي تتبعه وهو أقرب ما يكون من السلوك اللاإرادي، فإذا وضع الإنسان يده في ماء ساخن فانه يسحبها أوتوماتيكياً، فهذا السلوك ثابت لا يتغير وإن الذي يتغير هو المثيرات التي تضبط هذا السلوك.
2. **السلوك الإجرائي:** هو السلوك الذي يتحدد بفعل العوامل البيئية مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والدينية والجغرافية وغيرها.
   كما أن السلوك الإجرائي محكوم بنتائجه فالمثيرات البعدية قد تضعف السلوك الإجرائي وقد تقويه وقد لا يكون لها أي تأثير يذكر.
   ونستطيع القول إن السلوك الإجرائي أقرب ما يكون من السلوك الإرادي.

الأبعاد الرئيسية للسلوك:

1. **البعد البشري:** إن السلوك الإنساني سلوك بشري صادر عن قوة عاقلة ناشطة وفاعلة في معظم الأحيان وهو صادر عن جهاز عصبي.

2. **البعد المكاني**: إن السلوك البشري يحدث في مكان معين، فقد يحدث في مكان العمل مثلاً.
3. **البعد الزماني**: إن السلوك البشري يحدث في وقت معين قد يكون صباحاً أو يستغرق وقتاً طويلاً أو ثواني معدودة.
4. **البعد الأخلاقي**: إن يعتمد الرئيس القيم الأخلاقية في تعديل السلوك ولا يلجأ إلى استخدام العقاب النفسي أو الجسدي أو الجرح أو الإيذاء للموظف الذي يتعامل معه.
5. **البعد الاجتماعي**: إن السلوك يتأثر بالقيم الاجتماعية والعادات والتقاليد المعمول بها في المجتمع وهو الذي يحكم على السلوك على أنه مناسب أو غير مناسب، شاذ أو غير شاذ، فالسلوكيات قد تكون مقبولة في مجتمع ومرفوضة في مجتمع أخر.

7-8 تعديل السلوك

يرى كوبر وهيرون ونيوارد أن تعديل السلوك هو العلم الذي يشمل على التطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية وذلك بغية إحداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك الأكاديمي والاجتماعي.

ويعرف إجرائيا بأنه عملية تقوية السلوك المرغوب به من ناحية وإضعاف أو إزالة السلوك غير المرغوب به من ناحية أخرى.

الأهداف العامة لتعديل السلوك

لكي ينجح الرئيس في تغير سلوك الموظف فلا بد من صياغة خطط إرشادية ترتكز في أساسها على تحقيق الأهداف التالية:

1. مساعدة الموظف على تعلم سلوكيات جديدة غير موجودة لديه.
2. مساعدة الموظف على زيادة السلوكيات المقبولة اجتماعياً والتي يسعى الموظف إلى تحقيقها.
3. مساعدة الموظف على التقليل من السلوكيات غير المقبولة اجتماعياً مثل التدخين، الإدمان، تعاطي الكحول، ضعف الأداء... الخ.
4. تعليم الموظف أسلوب حل المشكلات.
5. مساعدة الموظف على أن يتكيف مع محيطه وبيئته الاجتماعية.
6. مساعدة الموظف على التخلص من مشاعر القلق والإحباط والخوف.

7-8-1 الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك

1. **الاتجاه السلوكي**: يقوم على فكرة أن سلوك الفرد ليس عرضاً وإنما هو مشكلة بحد ذاته وأنه يجب التعامل معه وفهمه وتحليله وقياسه ودراسته ووضع أفضل الإجراءات للتعامل معه حسب أوقات وأماكن حدوثه وأنه يمكن التحكم فيه عن طريق التحكم في المثيرات التي تحدثه وفي النتائج المترتبة عليه، ويعتمد هذا الاتجاه على قوانين تعديل السلوك مثل التعزيز والنمذجة وضبط الذات.
2. **الاتجاه المعرفي**: يرى بأن سلوك الفرد ليس ناتجاً عن تفاعل بين المثيرات البيئية والفرد فقط، وأن استجابات الفرد ليست مجرد ردود أفعال على مثيرات بيئية وإنما هناك عوامل معرفية لدى الفرد قد تكون مسؤولة عن سلوكياته مثل ثقافته ومفهومه عن ذاته وخبراته وطرق تربيته وتنشئته وطرق تفكيره عقلانية كانت أم غير عقلانية وعلى مدى تفاعل حديثه الداخل مع بناءاته المعرفية وطرق اكتسابه لتعلم السلوك الخاطئ.
3. **اتجاه التعلم الاجتماعي**: يرى أن السلوك البشري يتعلمه الموظف بالتقليد أو المحاكاة أو النمذجة، وأن معظم السلوكيات الصحيحة والخاطئة هي سلوكيات متعلمة من بيئة الفرد، وصاحب هذا الاتجاه هو ألبرت بندورا صاحب مدرسة التعلم الاجتماعي.
4. **خطوات تعديل السلوك**: يحتاج الرئيس إلى معرفة الإجراءات المطلوبة في تعديل السلوك وهي:

أ. تحديد السلوك الذي يريد الرئيس تعديله أو علاجه.

ب. قياس السلوك المستهدف وذلك بجمع ملاحظات وبيانات عن عدد المرات التي يظهر فيها السلوك ومدى شدته.

ج. تحديد الظروف السابقة أو المحيطة بالموظف عند ظهور السلوك غير المرغوب فيه (تاريخ حدوثه، الوقت الذي يستغرقه، مع من حدث، كم مرة يحدث، ما الذي يحدث قبل ظهور السلوك، كيف استجاب الآخرون، ما المكاسب التي جناها الموظف من جراء سلوكه وأي ملاحظات ترتبط بظهور المشكلة).

د. تصميم الخطة الإرشادية وتنفيذها على أن يشترك الموظف في وضع الخطة وتتضمن تحديد الأهداف، ووضع أساليب فنية تستخدم لتدعيم ظهور السلوك المرغوب، وإيقاف أو تقليل السلوك غير المرغوب، وتشجيع الموظف على تنفيذ الخطة الإرشادية بكافة بنودها.

ه. تقويم فعالية الخطة وتلخيص النتائج وإيصالها إلى من يهمهم الأمر.

7-9 أساليب تعديل السلوك

تهدف أساليب تعديل السلوك إلى تحقيق تغيرات في سلوك الفرد، لكي يجعل حياته وحياة المحيطين به أكثر ايجابية وفاعلية، وهنا سأعرض بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في تعديل السلوك العدواني لدى الموظفين وتتمثل في:

7-9-1 التعزيز

وهي إثابة الموظف على سلوكه السوي، بكلمة طيبة أو ابتسامة عند المقابلة أو الثناء عليه أمام زملائه أو منحه هدية مناسبة، أو الدعاء له بالتوفيق والفلاح أو إشراكه في رحلة مدرسية مجانا أو الاهتمام بأحواله... الخ مما يعزز هذا السلوك ويدعمه ويثبته ويدفعه إلى تكرار نفس السلوك إذا تكرر الموقف. كما يمكن استخدام هذا الأسلوب في علاج حالات كثيرة غير العدوان منها النشاط الحركي الزائد، الخمول، فقدان الصوت، الانطواء وغيرها.

أنواع المعززات

أولا: المعززات المادية: تشمل المعززات المادية الأشياء التي يحبها الفرد (الأموال، مكافآت عينية، شهادة تقدير،... الخ) وبالرغم من فعالية هذه المعززات إلا أن هناك من يعترض على استخدامها ويقول أن تقديم معززات خارجية للفرد مقابل تأديته للسلوك المطلوب منه يعتبر رشوة من قبل المعالج أو المُعدل.

ثانياً: المعززات الرمزية: وهي رموز قابلة للاستبدال وهي أيضا رموز معينة (كالنقاط أو افضل موظف في الشهر او السنه...الخ) يحصل عليها الفرد عند تأديته للسلوك المقبول المراد تقويته ويستبدلها فيما بعد بمعززات أخرى.

ثالثًا: المعززات النشاطية: هي نشاطات محددة يحبها الفرد عندما يسمح له بالقيام بها حال تأديته للسلوك المرغوب به وتتمثل المعززات النشاطية ب:

- المشاركة بدورات خارجية.
- المشاركة في النشاطات الترفيهية.
- المشاركة في الحفلات الموسمية.

رابعًا: المعززات الاجتماعية: للمعززات الاجتماعية التي يقوم بها الموظف ايجابيات كثيرة جداً منها أنها مثيرات طبيعية ويمكن تقديمها بعد السلوك مباشرة ونادراً ما يؤدي استخدامها إلى الإشباع ومن الأمثلة على المعززات الاجتماعية ما يلي:

1. الابتسام والثناء والانتباه والتصفيق.
2. التربيت على الكتف أو المصافحة.
3. التحدث ايجابياً عن الموظف أمام الزملاء أو الأقارب والأصدقاء.
4. نظرات الإعجاب والتقدير.
5. التعزيز اللفظي كقول: أحسنت، عظيم، انك ذكي فعلاً، فكرة رائعة، هذا عمل ممتاز.
6. الجلوس بجانب الموظف أثناء مشاركته في الرحلة.
7. توجيه كتب الشكر.

أما العوامل التي تؤثر في فعالية التعزيز فمنها:

1. **فورية التعزيز:** إن أحد أهم العوامل التي تزيد من فعالية التعزيز هو تقديمه مباشرة بعد حدوث السلوك كأن يعطى مكافأة مالية ذات أثر كبير، وإن التأخير في تقديم المعزز قد ينتج عنه تعزيز سلوكيات غير مستهدفة لا نريد تقويتها، قد تكون حدثت في الفترة الواقعة بين حدوث السلوك المستهدف وتقديم المعزز، فعندما لا يكون من الممكن تقديم المعزز مباشرة بعد حدوث السلوك المستهدف فانه ينصح بإعطاء الفرد معززات وسيطية كالمعززات الرمزية أو الثناء بهدف الإيحاء للفرد بأن التعزيز قادم.
2. **ثبات التعزيز:** يجب أن يكون التعزيز على نحو منظم وفق قوانين معينة يتم تحديدها قبل البدء بتنفيذ برنامج العلاج وأن نبتعد عن العشوائية، كما أن من المهم تعزيز السلوك بتواصل في مرحلة اكتساب السلوك وبعد ذلك في مرحلة المحافظة على استمرارية السلوك فإننا ننتقل إلى التعزيز المتقطع.
3. **كمية التعزيز:** يجب تحديد كمية التعزيز التي ستعطى للفرد وذلك يعتمد على نوع المعزز، فكلما كانت كمية التعزيز أكبر كانت فعالية التعزيز أكثر، إلا أن إعطاء كمية كبيرة جداً من المعزز في فترة زمنية قصيرة قد يؤدي إلى الإشباع، والإشباع يؤدي إلى فقدان المعزز لقيمته، لهذا علينا استخدام معززات مختلفة لا معزز واحد.
4. **مستوى الحرمان – الإشباع:** كلما كانت الفترة التي حرم فيها الفرد من المعززات طويلة كان المعزز أكثر فعالية، فمعظم المعززات تكون أكثر فعالية عندما يكون مستوى حرمان الفرد منها كبيراً نسبياً.

5. **درجة صعوبة السلوك:** كلما ازدادت درجة تعقيد السلوك، أصبحت الحاجة إلى كمية كبيرة من التعزيز أكثر، فالمعزز ذو الأثر البالغ عند تأدية الفرد لسلوك بسيط قد لا يكون فعالاً عندما يكون السلوك المستهدف سلوكاً معقداً أو يتطلب جهداً كبيراً.
6. **التنويع:** إن استخدام أنواع مختلفة من المعززات نفسه أكثر فعالية من استخدام نوع واحد منه، فإذا كان المعزز هو الانتباه إلى الموظف فلا تقل له مرة بعد الأخرى "جيد، جيد، جيد" ولكن قل أحسنت وابتسم له وقف بجانبه، وضع يدك على كتفه...الخ.
7. **التحليل الوظيفي:** يجب أن يعتمد استخدامنا للمعززات إلى تحليلنا للظروف البيئية التي يعيش فيها الفرد ودراسة احتمالات التعزيز المتوفرة في تلك البيئة لان ذلك:

أ. يساعدنا على تحديد المعززات الطبيعية.

ب. يزيد من احتمال تعميم السلوك المكتسب والمحافظة على استمراريته.

ج. الجدّة: عندما يكون المعزز شيئاً جديداً فانه يكسبه خاصية، لذا ينصح بمحاولة استخدام أشياء غير مألوفة قدر الإمكان.

7-9-2 العقاب

وهو إخضاع الموظف إلى نوع من العقاب بعد الإتيان باستجابة معينة، فالموظف إذا ناله العقاب كلما اعتدى أو أذى الآخرين نفسيا أو جسديا كفّ عن ذلك العدوان، وهنا يقوم المسؤول باستخدام أسلوب من أساليب العقاب: اللوم الصريح والتوبيخ، التهديد والوعيد،... الخ. ويستحسن أن يستخدم هذا الأسلوب بعد استنفاذ الأساليب الايجابية، فقد ثبت أن العقاب يؤدي إلى انتقاص السلوك غير المرغوب أسرع مما تحدثه الأساليب الأخرى، فهو يؤدي إلى توقف مؤقت للسلوك المعاقب، ويؤدي إيقاف العقاب إلى ظهور السلوك مرة أخرى.

أي أن العقاب لا يؤدي إلى تعلم سلوك جديد مرغوب ولكنه يكف السلوك غير المرغوب مؤقتا، إلا أنه يتعين عند استخدام هذا الأسلوب تحديد محكات العقاب وإعلانها مقدماً، وقد ثبت كذلك إن هناك آثاراً للعقاب البدني خاصة منها القلق المعمم، الانزواء، العناد، العدوان، الخوف من التحدث أمام الناس...الخ ولا ينصح المسؤول باستخدام هذا الأسلوب كونه يسبب حواجز نفسية بينه وبين الموظف، لا يراجعونه أو يتعاونون معه.

حسنات العقاب:

1. الاستخدام المنظم للعقاب يساعد الفرد على التمييز بين ما هو مقبول وما هو غير مقبول.
2. يؤدي استخدام العقاب بشكل فعال إلى إيقاف أو تقليل السلوكيات غير التكيفية بسرعة.

3. معاقبة السلوك غير المقبول يقلل من احتمال تقليد الآخرين له.

سيئات العقاب:

1. قد يولد العقاب خاصة عندما يكون شديداً العدوان والعنف والهجوم المضاد.
2. لا يشكل سلوكيات جديدة بل يكبح السلوك غير المرغوب به فقط بمعنى أخر يعلم العقاب الشخص ماذا لا يفعل ولا يعلمه ماذا يفعل.
3. يؤثر سلبياً على العلاقات الاجتماعية بين المعاقِب والمعاقَب أي يصبح المسؤول الذي يستخدم العقاب بكثرة في نهاية المطاف شيئاً منفراً للموظف.
4. يؤدي إلى تعود مستخدمه عليه، فالعقاب يعمل عادة على إيقاف السلوك غير المرغوب به بشكل مباشر وهذا يعمل بدوره كمعزز سلبي لمستخدمه.
5. يؤدي إلى الهروب والتجنب، فالموظف قد يتمارض ويغيب عن المؤسسة إذا ما اقترن ذهابه إليها بالعقاب المتكرر وقد يتسرب الموظف من المؤسسة إذا كان العقاب شديداً أو متكررا.
6. يؤدي إلى خمول عام في سلوكيات الشخص المُعاقَب، وقد تقلل مُعاقَبة المسؤول للموظف على أداءه في المستقبل.
7. تشير البحوث العلمية إلى أن نتائج العقاب غالباً ما تكون مؤقتة، فالسلوك يختفي بوجود المثير العقابي ويظهر في غيابه.
8. يؤثر العقاب بشكل سلبي على مفهوم الذات لدى الشخص المُعاقَب ويحد من التوجيه الذاتي لديه خاصة إذا حدث بشكل دائم ولم يصاحبه تعزيز للسلوك المرغوب فيه.
9. يؤدي إلى النمذجة السلبية فالمسؤول الذي يستخدم العقاب الجسدي مع الموظف يقدم نموذجاً سلبياً سيقلده الموظف، فعلى الأغلب أن يلجأ الموظف إلى الأسلوب نفسه في التعامل مع زملائه الآخرين.

7-9-3 الإطفاء

الإطفاء هو التوقف عن الاستجابة نتيجة توقف التدعيم، ويقوم هذا الأسلوب على انصراف المسؤول عن الموظف حين يخطئ وعدم التعليق عليه أو لفت النظر إليه وغض النظر عن بعض تصرفاته، والثناء عليه حين يحسن التصرف ويعدل السلوك، فقد يحدث أن يزيد الموظف من الثرثرة لجلب الانتباه إليه، إلا أن التجاهل المتواصل يؤدي إلى كفه، ويمكن

استخدامه بفعالية ونجاح عندما يكون هدف هذا الموظف من سلوكه تحويل الانتباه إليه ولفت النظر إليه مثل نوبات الغضب والمشاكل السلوكية في مكان العمل.

ومن أجل زيادة احتمال نجاح الإطفاء نحتاج إلى أخذ النقاط التالية بعين الاهتمام:

1. تحديد معززات الفرد وذلك من خلال الملاحظة المباشرة.
2. الاستخدام المنظم لإجراءات تعديل السلوك لما لذلك من أهمية قصوى في نجاح الإجراء.
3. تحديد المواقف التي سيحدث فيها الإطفاء وتوضيح ذلك للفرد قبل البدء بتطبيق الإجراء.
4. الإطفاء حتى لو استخدم بمفرده إجراء فعال لتقليل السلوك ويكون أكثر فعالية إذا عملنا على تعزيز السلوكيات المرغوبة في الوقت نفسه.

وتتوقف سرعة اختفاء السلوك عند إخضاعه للإطفاء على عدة عوامل منها:

1. كمية التعزيز التي حصل عليها الفرد في الماضي "فكلما كانت كمية التعزيز أقل كلما كان اختفاء السلوك أبطأ".
2. السلوك الذي يخضع لجدول تعزيز متقطع يبدي مقاومة أكبر للإطفاء من السلوك الذي يخضع لجدول تعزيز متواصل.
3. درجة الحرمان من المعزز فالشخص الذي حرم من المعزز لفترة طويلة نسبياً دون الحصول على المعزز يبدي مقاومة أكبر للإطفاء من الشخص الذي حصل على معزز فترة طويلة قبل خضوعه للإطفاء.
4. في بعض الأحيان تظهر ما يسمى بظاهرة "الاستعادة التلقائية" وهي ظهور السلوك من جديد بعد اختفائه ولا يعطي معالج السلوك اهتماماً كبيراً لهذه الظاهرة لان سرعان ما تزول إذا تم تجاهلها.

7-9-4 التنفير

التنفير هو ربط الاستجابة بشيء منفر بهدف كف الاستجابة وإطفائها، ويقوم على ممارسة الموظف لادوار اجتماعية تساعده على الاستبصار بمشكلته، وذلك بأن يحمّل الموظف ويغرم شيئاً مادياً أو معنوياً إذا قام بالسلوك غير المرغوب وهذا يؤدي إلى تقليل ذلك السلوك مستقبلاً.

وهناك خطوات عامة متبعة في تطبيق إجراءات المعالجة بالتنفير تتمثل في:

1. خلال جلسات المعالجة يتبع المثير المنفر المعزز غير المقبول والذي يراد التخلص منه مباشرة ويستمر اقترانهما لمدة زمنية قصيرة وبعد ذلك يختفي كل من المثير والمعزز في الوقت نفسه.

2. يقترن زوال المثير عادة بظهور مثير يريد المسؤول أن يحصل عليه كمعزز بديل للمعزز غير المقبول.
3. يقوم المُعدِل بتنظيم الظروف البيئية وبالتالي يحصل المسؤول على التعزيز في حال اختياره للمعزز البديل وعزوفه عن المعزز غير المقبول.

7-10 التعاقد السلوكي

التعاقد السلوكي هو إحدى الوسائل الفعالة التي نستطيع من خلالها استخدام التعزيز بشكل منظم بهدف تسهيل عملية التعلم وزيادة الدافعية، ونستطيع تعريف التعاقد السلوكي بأنه اتفاقية مكتوبة مع الموظف حول موضوع ما ويحدد فيه ما هو مطلوب من الموظف ونوع المكافأة من المسؤول ويلتزم فيها الطرفان التزاما صادقاً.

وهذا التعاقد يوصف بأنه إجراء منظم لتعديل السلوك ويخلو من التهديد والعقاب، ويجب أن يكون واضحاً وعادلاً وايجابياً ويكون التعزيز فيه فورياً، ويهدف هذه الأسلوب إلى تعليم الموظف ووضع أهداف واقعية ومساعدته على تحمل المسؤولية الكاملة وذلك من خلال المشاركة في اختيار السلوكيات المستهدفة وتحديد المكافآت المناسبة، كما يسهم في تعليمه أهمية العقود في الحياة وأهمية الوفاء بها وهو بديل نافع للتعهدات والإقرارات الموظفية.

كما أن الهدف النهائي من التعاقد السلوكي هو الوصول بالموظف إلى التعاقد الذاتي أي أن ينظم الإنسان ذاته دون تدخل من الآخرين وهذا هدف طموح بلا شك ليس من السهل تحقيقه إلا أنه ليس هدفاً مستحيلاً.

وهنا أعرض بعض من النماذج المقترحة للعقد السلوكي مع الموظف:

أولا: تكلفة الاستجابة

تعرف تكلفة الاستجابة على أنها الإجراء السلوكي الذي يشتمل على فقدان الموظف لجزء من المعززات التي لديه، نتيجة لقيامه بسلوك غير مقبول مما سيؤدي إلى تقليل أو إيقاف ذلك السلوك. ولقد أوضحت الدراسات العديدة فعالية تكلفة الاستجابة كإجراء لتقليل السلوكيات غير المرغوبة كالعدوانية والنشاط الزائد ومخالفة التعليمات وغيرها.

ونادراً ما يستخدم إجراء تكلفة الاستجابة بمفرده في برنامج تعديل السلوك بل يستخدم معه إجراءات تقوية السلوك (التعزيز).

كما أن حسنات تكلفة الاستجابة كثيرة ومنها سهولة تطبيقه وفعاليته فهو لا يستغرق مدة طويلة لتقليل السلوك وهو أيضاً لا يشتمل على العقاب المادي.

ولكي يكون هذا الإجراء فاعلا ومثمراً لا بد من إتباع الخطوات التالية:

1. توضيح طبيعة الإجراء للموظف قبل البدء بتطبيقه.
2. تحديد السلوك المراد تعديله.
3. تعزيز السلوكيات المرغوبة.
4. تقديم التغذية الراجعة بشكل فوري وذلك بهدف تبيان أسباب فقدان الموظف للمعززات.
5. تطبيق هذا الإجراء مباشرة أي بعد حدوث السلوك غير المرغوب فيه.
6. الابتعاد عن زيادة قيمة الغرامة أو المخالفة تدريجيا لان ذلك يؤدي إلى تعود الموظف على الزيادة التدريجية وبالتالي يفقد الإجراء فعاليته.
7. عدم حرمان الموظف من جميع المعززات التي في حوزته لان ذلك سيؤدي إلى الإحباط وردات الفعل وعدم نجاح الإجراء العلاجي.

ثانياً: الإقصاء

يعرف الإقصاء على أنه إجراء عقابي يعمل على تقليل السلوك غير المرغوب فيه من خلال إزالة المعززات الايجابية مدة زمنية محددة بعد حدوث ذلك السلوك ويمكن أن يأخذ الإقصاء أحد الشكلين التاليين:

1. إقصاء الموظف عن البيئة المعززة وذلك بعزله في غرفة خاصة لا يتوفر فيها التعزيز وتسمى "غرفة الإقصاء" أو "العزل".
2. سحب المثيرات المعززة من الموظف لمدة زمنية محددة بعد تأدية السلوك غير المرغوب فيه مباشرة.

وفي هذه الحالة لا يعزل الموظف في مكان خاص يخلو من التعزيز وإنما يسمح له بالبقاء في البيئة المعززة دون مشاركته في النشاطات المتوفرة في تلك البيئة مدة زمنية محددة وقد يأخذ هذا النوع من الإقصاء الشكلين التاليين:

1. إقصاء الموظف عن النشاط الجاري حال تأديته للسلوك غير المقبول ويطلب منه أن يجلس بعيداً عن الأفراد الآخرين وأن يراقبهم وهم يسلكون السلوك المقبول والمرغوب فيه ويسمى هذا النوع "بالملاحظة المشروطة" وفي هذه الحالة يقوم المسؤول بتجاهل

الموظف طوال فترة الإقصاء ويركز انتباهه على الأفراد الآخرين الذي يسلكون السلوك المقبول ويقوم بتعزيزهم.

ويمكن استخدام هذا الإجراء عندما تكون المشكلة بسيطة، إلا أن فعاليته تعتمد إلى حد كبير على قدرة المسؤول على إيقاف كل المعززات أثناء فترة الإقصاء فإذا تبين عدم جدوى هذا الأسلوب لا بد من اللجوء إلى نوع أخر من الإقصاء.

2. منع الموظف من الاستمرار في تأدية النشاط حال حدوث السلوك غير المرغوب فيه وحرمانه من إمكانية مراقبة الآخرين.

وحتى يكون الإقصاء إجراءاً عقابيا يعمل على الحد من السلوك غير المقبول فلا بد من استخدامه بشكل صحيح وإلا فقد لا يكون الإقصاء عقاباً دائماً وإنما تعزيزاً للموظف، لذا لا بد من مراعاة النقاط التالية عند استخدام هذا الإجراء وهي:

1. أن تكون البيئة التي يقصى الموظف إليها غير معززة لسلوكه وإلا قد تعمل على زيادته بل قد يقوم الموظف بالسلوك غير المقبول من أجل نقله إلى غرفة الإقصاء إذا كانت معززة أكثر من البيئة التي أقصي عنها.
2. عدم الدخول في نقاش مطول مع الموظف المرسل إلى غرفة الإقصاء بل الاقتصار على تذكيره بما فعل وجزاء ذلك هو العزل في غرفة الإقصاء، وفي حال رفض الموظف الذهاب إلى غرفة الإقصاء تجنب قدر المستطاع أن تلجأ إلى أخذه بالقوة.
3. الانتظام في تطبيق الإقصاء والابتعاد عن العشوائية وتطبيقه حال حدوث السلوك وبدون تأخير حتى ولو اشتكى الموظف في البداية أو قاوم ما تفعله.
4. اشرح للموظف أسباب اتخاذ الإقصاء بحقه.
5. عدم إعادة الفرد إلى البيئة التي أقصي عنها ما دام يمارس نفس السلوكيات غير المقبولة وفي حالة عدم نجاح الإقصاء لا بد من استخدام إجراء عقابي آخر.

ثالثاً: التصحيح الزائد

التصحيح الزائد هو إجراء معقد ليس من السهل تعريفه ويشتمل على توبيخ الموظف بعد قيامه بالسلوك غير المرغوب فيه وتذكيره بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب ومن ثم يطلب منه إزالة الأضرار التي نتجت عن سلوكه غير المقبول وهو ما يسمى "تصحيح الوضع" والقيام بسلوكيات مناقضة للسلوك غير المرغوب الذي يراد تقليله بشكل متكرر لفترة زمنية محددة وهو ما يسمى "الممارسة الايجابية".

والعامل الحاسم الذي يعمل على إنجاح التصحيح الزائد هو عدم تعزيز الفرد أثناء تأديته السلوكيات التي تطلب منه وأن تكون مدة تلك السلوكيات طويلة بما فيه الكفاية.

ومن الأشكال الرئيسية للتصحيح الزائد ما يلي:

أ. **التدريب على الحركات الوظيفية:** إن هذا الشكل هو أكثر أشكال التصحيح الزائد المستخدمة في برامج تعديل السلوك، وهذا الشكل يستخدم في العادة لخفض الإثارة الذاتية بنشاطات حركية متعبة وإذا لم يتعاون الشخص فهو يرغم على ذلك ويستمر التدريب في المرة الواحدة زهاء 15 دقيقة.

ب. **التدريب على الترتيب:** يستخدم هذا الأسلوب لخفض سلوك الفوضى والتخريب، وفي هذه الطريقة يطلب من الموظف أن يعيد الوضع إلى أفضل مما كان عليه قبل قيامه بسلوكه غير المرغوب به. فعلى سبيل المثال، إذا أفسد الموظف ترتيب المقاعد يطلب منه إعادة ترتيبها وتنظيفها جميعاً، ويستمر التدريب في المرة الواحدة حوالي 20 دقيقة.

ج. **التدريب على الطمأنينة الاجتماعية:** يستخدم هذا الأسلوب لمعالجة السلوك العدواني أو تهديد الآخرين وفيه يطلب من الموظف أن يعتذر بشكل متكرر عن سلوكه العدواني وأن يواسي الموظف المعتدى عليه، وقد يطلب من الموظف المعتدي أن يمارس عملية التفاعل مع الموظف المعتدى عليه بطريقة مهذبة ويستمر التدريب في المرة الواحدة حوالي 20 دقيقة.

أسئلة الفصل السابع

س1: ما هو مفهوم السلوك العدواني.

س2: ما هي الأسس النفسية للسلوك العدواني.

س3: ما هي أشكال ومظاهر وأسباب السلوك العدواني.

س4: ما هي الوسائل الممكنة لكيفية تفادي السلوك العدواني.

س5: ما هي الاتجاهات الرئيسية في تعديل السلوك.

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

1. **ما هو السلوك العدواني:**
   - أ. استجابة انفعالية متعلمة تتحول مع نمو الطفل.
   - ب. وبخاصة في سنته الثانية إلى عدوان وظيفي.
   - ج. لارتباطها ارتباطاً شرطياً بإشباع الحاجات.
   - د. جميع ما ذكر صحيح.

2. **يمكن تصنيف أنواع السلوك العدواني على النحو التالي:**
   - أ. عدوان جسمي كالضرب والعراك.
   - ب. عدوان غير لفظي كالإهانة والشتم.
   - ج. عدوان على شكل ضربات غضب.
   - د. جميع ما ذكر صحيح.

3. **يخدم العنف عند الموظف أهداف شخصية أساسية منها:**
   - أ. تحقيق مكانة اجتماعية مهيبة عند الآخرين.
   - ب. تعزيز الهوية الاجتماعية بحيث يحسب له الآخرون حساباً.
   - ج. فرض السيطرة الاجتماعية واكتساب القوة والنفوذ.
   - د. جميع ما ذكر صحيح.

4. تقوم فكرة نظرية الإحباط – العدوان على:

أ. كل الاحباطات تزيد من احتمالات رد الفعل العدواني.

ب. كل العدوان يفترض مسبقاً وجود إحباط سابق.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

5. تبنى فكرة نظرية العدوان الإبداعي:

أ. باخ.

ب. بيتر.

ج. نيلسون.

د. جميع ما ذكر صحيح.

6. من أشكال ومظاهر السلوك العدواني:

أ. اعتداء موظف على موظف.

ب. اعتداء موظف على رئيسه المباشر.

ج. اعتداء موظف على الإدارة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

7. من أسباب السلوك العدواني:

أ. أسباب بيئية.

ب. أسباب نفسية.

ج. أ+ ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

8. من طرق الوقاية من السلوك العدواني:

أ. العدالة في معاملة الموظف في المؤسسة.

ب. العدالة في توزيع الواجبات والوظائف بين العاملين.

ج. العدالة في قضايا الثواب والعقاب بين الموظفين.

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. يعرف تعديل السلوك على انه:

أ. العلم الذي يشمل التطبيق المنظم للأساليب التي انبثقت عن القوانين السلوكية.

ب. وذلك بغية إحداث تغيير جوهري.

ج. ومفيد في السلوك الأكاديمي والاجتماعي.

د. جميع ما ذكر صحيح.

10. من أنواع المعززات:

أ. المعززات المادية.

ب. المعززات الرمزية.

ج. المعززات النشاطية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

1. د
2. أ
3. د
4. ج
5. أ
6. د
7. ج
8. د
9. د
10. د

مراجع الفصل السابع

1. القرآن الكريم
2. إبراهيم، ريكان، النفس والعدوان، بغداد، أفاق عربية، 1987.
3. الإمارة، سعد، النفس والعدوان، مجلة النبأ، العدد 60.
4. الخطيب، جمال، تعديل السلوك الإنساني، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، 2003.
5. سمارة عزيز، نمر عصام، محاضرات في التوجيه والإرشاد، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
6. عبد الهادي جودت، العزة سعيد، تعديل السلوك الإنساني، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2001.
7. العقاد، عصام، سيكولوجية العدوانية وترويضها، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر، 2001.
8. محروس، هناء، محاولة تفسير ظاهرة العنف عند الشباب.
9. مصالحة، محمود، معالجة العنف عن طريق تنمية التفكير الإبداعي، القدس، مركز الدراسات والتطبيقات التربوية، 2001.
10. نجاتي، محمد، الحديث النبوي وعلم النفس، بيروت، دار الشروق، 1989.
11. نجاتي، محمد، القرآن الكريم وعلم النفس، بيروت، دار الشروق، 2005.
12. نجاتي، محمد، دوافع السلوك في الحديث النبوي.

الفصل الثامن

الفساد الإداري

المقدمة

8-1 ما هو مفهوم الفساد الإداري؟

8-2 ما هي مظاهر الفساد الإداري؟

8-3 أنواع الفساد الإداري

8-4 أشكال الفساد الإداري

8-5 الآثار المترتبة على الفساد الإداري

8-6 ما هو الفساد الخارجي

8-7 آليات مكافحة الفساد الإداري

8-8 مجالات الإصلاح لمواجهة الفساد الإداري

8-9 الوسائل والأدوات لمعالجة الفساد الإداري

8-10 أهم المبادرات والوثائق الدولية لمكافحة الفساد الإداري

8-11 التصنيف العالمي لمراتب الفساد الإداري

8-12 من هي منظمة الشفافية الدولية؟

8-13 الفرق بين الفساد الإداري والمرض الإداري

أسئلة الفصل الثامن

مراجع الفصل الثامن

الفصل الثامن

الفساد الإداري

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- ما هو مفهوم الفساد الإداري.
- ما هي مظاهر الفساد الإداري.
- ما هي أسباب تفشي ظاهرة الفساد الإداري.
- ما هي أشكال الفساد الإداري.
- ما هي الآثار المترتبة على الفساد الإداري.
- ما هو الفساد الخارجي.
- ما هي آليات مكافحة الفساد الإداري.
- ما هي استراتيجية مكافحة الفساد الإداري.
- ما هي الوسائل والأدوات لمعالجة الفساد الإداري.
- ما هي أهم المبادرات والوثائق الدولية لمكافحة الفساد.
- من هي منظمة الشفافية الدولية.
- التصنيف العالمي للفساد الإداري.

المقدمة

أصبح الفساد الإداري آفة إدارية متفشية في كل من القطاعين العام والخاص على حد سواء في جميع أقطار العالم حتى انه أصبح لا ينصرم يوم من الأيام دون أن نسمع أو نقرا أو نبلغ بإحدى وسائل الإعلام سواء أكانت هذا الوسائل مكتوبة أو مرئية أو مسموعة عن هذا الشبح المرعب.

ومن المعلوم وبكثير من الدراسات أكانت العربية أو العالمية أن انتشار الفساد هو أكثر في الدول النامية وذلك لعدة أسباب منها التاريخية والثقافية.

ففي دراسة قامت بها هيئة الشفافية الدولية (Transparency International) عام 1996م شملت 54 دوله مختلفة للتعرف إلى مدى انتشار الفساد فيها ظهر أن 27 دوله حازت على درجة اقل من النصف على مقياس مكون من 10 درجات يزيد فيه معدل الفساد مع تناقص درجة الدولة على المقياس. ولم تضم قائمة أل 27 دوله الأكثر فسادا سوى دولتين متقدمتين فقط هما اسبانيا وايطاليا أما بقية الدول فجميعها نامية من بينها دولتان عربيتان هما مصر والأردن، علما أن هذه الدراسة شملت الدول التي سمحت للهيئة الدولية بأجراء مسح ميداني فيها، وربما كانت قائمة الدول الأكثر فسادا ستتسع أكثر لو أمكن إجراء الدراسة في جميع الدول النامية.

وعلى الرغم من أن مشكلة الفساد هي من أكثر المشاكل التي تواجه السياسة العامة في دول العالم وبما فيه النامية منها فان الدراسات ركزت على الجانب النظري فقط للموضوع فتجد معظم هذا الدراسات أشير إلى مفهوم الفساد وأسبابه وأثاره وتاريخها ولكن هل السبب في أجراء البحوث عدم اهتمام الأدبيين والأكاديميين والسياسيين بهذا الموضوع أم هنالك أسباب أخرى ومن أهم هذه الأسباب هي صعوبة الحصول على المعلومات فمن الصعب الكشف عن الفساد وإذا تم الكشف علية فمن الصعب التأكد من صحته وإذا تم التأكد من الصعب نشره.

والإصلاح مهمة الرسل والأنبياء وأتباعهم على مدار التاريخ والزمان، وشعارهم الدائم المعبر عن جوهر رسالتهم (أن أريد ألا الإصلاح ما استطعت وما توفيقي ألا بالله عليه توكلت واليه أنيب). وان قيام المجتمع على أساس من الصلاح ونهوض قواه ونخبه وطلائعه وأبنائه بواجب الإصلاح، حركة وجهدا عمليا، سبب رئيس في بقائه واستمرار نمائه (وما كان ربك ليهلك القرى يظلم وأهلها مصلحون) فوجود الإصلاح في المجتمع والدولة حركة وبرنامج وواقعا عمليا ملموسا دليل عافية وحياة متطورة قائمه على العدل والشورى والوئام والسلام الاجتماعي وغيابه يعني الجمود والتعفن والظلم والتيه والتخلف والفساد المنذر بوقوع غضب الله سبحانه أولا وانتهاء الفعالية المعنوية والحضارية ثانيا.

إن الإصلاح عمليات ومفاعيل دائبة ومستمرة في التطوير والتغير الايجابي ويستغرق جهود كل المخلصين من اجل انقاذ الأجيال وحماية الأوطان وأن الناظر في أحوال امتنا على امتداد رقعتها الجغرافية يصل إلى حقيقة قاطعة أنها بحاجة ماسة إلى مشاريع تغييرية إصلاحية جذرية تنبثق من عقيدتها وثقافتها الخاصة وهويتها المتميزة وتدرك حقائق الواقع الخاص وتعقيداته والواقع العالمي ومعطياته وتنطلق بقوة وعزيمة نحو الوحدة والقوة والازدهار متسلحة

بالأيمان بالله وبشريعة الإسلام ومستنيرة بهذي النبوة مستوعبة للواقع الخاص للأمة والعام للعالم ومناحي تقدمه الحقيقية وتحقق التعاون مع كل القوى المخلصة والخيرة في المجتمع ومستعينة بأوسع مشاركة شعبية جماهيرية واعية ورشيدة ومستلهمة الإجماع الوطني على الإصلاح.

1-8 ما هو مفهوم الفساد الإداري؟

هناك توجهات متنوعة في تعريف الفساد فهناك من يعرفه بأنه خروج عن القانون والنظام (عدم الالتزام بهما) أو استغلال غيابهما من اجل تحقيق مصالح سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية للفرد أو لجماعة معينة، فهو سلوك يخالف الواجبات الرسمية للمنصب العام تطلعا إلى تحقيق مكاسب خاصة مادية أو معنوية. وهناك اتفاق دولي على تعريف الفساد كما حددته "منظمة الشفافية الدولية" بأنه "كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام لتحقيق مصلحة لنفسه أو جماعته". وبشكل عام وبالنتيجة فإن الفساد يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة.

الفساد لغة: الفساد في معاجم اللغة هو من الجذر (فسد) ضد صلح (والفساد) لغة البطلان، فيقال فسد الشيء أي بطل واضمحل، ويأتي التعبير عن معان عدة بحسب موقعة فهو (الجذب أو القحط) كما في قوله تعالى ﴿ ظَهَرَ ٱلْفَسَادُ فِى ٱلْبَرِّ وَٱلْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِى ٱلنَّاسِ لِيُذِيقَهُم بَعْضَ ٱلَّذِى عَمِلُوا۟ لَعَلَّهُمْ يَرْجِعُونَ ﴾ أو (الطغيان والتجبر) كما في قوله تعالى ﴿ لِلَّذِينَ لَا يُرِيدُونَ عُلُوًّا فِى ٱلْأَرْضِ وَلَا فَسَادًا ﴾ أو (عصيان الله) كما في قوله تعالى ﴿ إِنَّمَا جَزَٰٓؤُا۟ ٱلَّذِينَ يُحَارِبُونَ ٱللَّهَ وَرَسُولَهُۥ وَيَسْعَوْنَ فِى ٱلْأَرْضِ فَسَادًا أَن يُقَتَّلُوٓا۟ أَوْ يُصَلَّبُوٓا۟ أَوْ تُقَطَّعَ أَيْدِيهِمْ وَأَرْجُلُهُم مِّنْ خِلَٰفٍ أَوْ يُنفَوْا۟ مِنَ ٱلْأَرْضِ ۚ ذَٰلِكَ لَهُمْ خِزْىٌ فِى ٱلدُّنْيَا ۖ وَلَهُمْ فِى ٱلْءَاخِرَةِ عَذَابٌ عَظِيمٌ ﴾ ونرى في الآية الكريمة السابقة تشديد القران على تحريم الفساد على النحو كلي، وان لمرتكبيه الخزي في الحياة الدنيا والعذاب الشديد في الآخرة.

الفساد اصطلاحا: ليس هنالك تعريف محدد للفساد بالمعنى الذي يستخدم فيه هذا المصطلح اليوم، لكن هنالك اتجاهات مختلفة تتفق في كون الفساد هو إساءة استعمال السلطة العامة أو الوظيفة العامة للكسب الخاص.

إن ظاهرة الفساد الإداري ظاهرة طبيعية في المجتمعات الرأسمالية حيث تختلف درجات هذا الفساد إلى اختلاف تطور مؤسسة الدولة. أما في بلدان العالم الثالث فإن الفساد

مؤسسات الدولة وتدني مستويات الرفاه الاجتماعي يصل إلى أقصى مديتها، وهذا ناتج عن درجه التخلف وازدياد معدلات البطالة. فالفساد قد ينتشر في البنى التحتية في الدولة والمجتمع، وفي هذه الحالة يتسع وينتشر في الجهاز الوظيفي ونمط العلاقات المجتمعية فيبطئ من حركه تطور المجتمع ويقيد حوافز التقدم الاقتصادي.

إن الآثار المدمرة والنتائج السلبية لتفشي هذا الظاهرة تطال كل معوقات الحياة لعموم أبناء الشعب، فتهدر الأموال والثروات والوقت والطاقات وتعرقل أداء المسؤوليات وانجاز الوظائف والخدمات، وبالتالي تشكل منظومة تخريب وإفساد تسبب مزيدا من التأخير في عملية البناء والتقدم ليس على المستوى الاقتصادي والمالي فقط، بل في الحقل السياسي والاجتماعي والثقافي، ناهيك عن مؤسسات ودوائر الخدمات العامة المباشرة واليومية مع حياه الناس.

2-8 ما هي مظاهر الفساد الإداري؟

وتتجلى ظاهرة الفساد بمجموعة من السلوكيات التي يقوم بها بعض من يتولون المناصب العامة، وبالرغم من التشابه أحيانا والتداخل فيما بينها إلا انه يمكن إجمالها كما يلي:

1. **الفساد السياسي**: ويتعلق بمجمل الانحرافات المالية ومخالفات القواعد والأحكام التي تنظم عمل النسق السياسي (المؤسسات السياسية) في الدولة. ومع أن هناك فارقا جوهريا بين المجتمعات التي تنتهج أنظمتها السياسية أساليب الديمقراطية وتوسيع المشاركة، وبين الدول التي يكون فيها الحكم شموليا ودكتاتوريا، لكن العوامل المشتركة لانتشار الفساد في كلي النوعين من الأنظمة تتمثل في نسق الحكم الفاسد (غير الممثل لعموم الأفراد في المجتمع وغير الخاضع للمساءلة الفعالة من قبلهم) وتتمثل مظاهر الفساد السياسي في: الحكم الشمولي الفاسد، وفقدان الديمقراطية، وفقدان المشاركة، وفساد الحكام وسيطرة نظام حكم الدولة على الاقتصاد وتفشي المحسوبية.
2. **الفساد المالي**: ويتمثل بمجمل الانحرافات المالية ومخالفة القواعد والأحكام المالية التي تنظم سير العمل الإداري والمالي في الدولة ومؤسساتها ومخالفة التعليمات الخاصة بأجهزة الرقابة المالية كالجهاز المركزي للرقابة المالية المختص بفحص ومراقبة حسابات وأموال الحكومة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات، ويمكن ملاحظة مظاهر الفساد المالي في: الرشاوى والاختلاس والتهرب الضريبي وتخصيص الأراضي والمحاباة والمحسوبية في التعيينات الوظيفية.

3. **الفساد الإداري**: ويتعلق بمظاهر الفساد والانحرافات الإدارية والوظيفية أو التنظيمية وتلك المخالفات التي تصدر عن الموظف العام أثناء تأديته لمهام وظيفته في منظومة التشريعات والقوانين التي تغتنم الفرصة للاستفادة من الثغرات بدل الضغط على صناع القرار والمشرعين لمراجعتها وتحديثها باستمرار. وهنا تتمثل مظاهر الفساد الإداري في: عدم احترام أوقات ومواعيد العمل في الحضور والانصراف أو تمضية الوقت في قراءة الصحف واستقبال الزوار، والامتناع عن أداء العمل أو التراخي والتكاسل وعدم تحمل المسؤولية وإفشاء أسرار الوظيفة والخروج عن العمل الجماعي. والواقع أن مظاهر الفساد الإداري متعددة ومتداخلة وغالبا ما يكون انتشار احدها سببا مساعدا على انتشار بغض المظاهرة الأخرى.
4. **الفساد الأخلاقي**: والمتمثل بمجمل الانحرافات الأخلاقية والسلوكية المتعلقة بسلوك الموظف الشخصي وتصرفاته. كالقيام بأعمال مخلة بالحياء في أماكن العمل أو أن يجمع بين الوظيفة وأعمال أخرى خارجية دون أذن أدارته، أو أن يستغل السلطة لتحقيق مأرب شخصية له على حساب المصلحة العامة أو أن يمارس المحسوبية بشكلها الاجتماعي الذي يسمى (المحاباة الشخصية) دون النظر إلى اعتبارات الكفاءة والجدارة.

وهنالك مظاهر أخرى للفساد هي:

1. **الرشوة (Bribery)**: أي الحصول على أموال أو أية منافع أخرى من اجل تنفيذ عمل أو الامتناع عن تنفيذه مخالفةً للأصول.
2. **المحسوبية (Nepotism)**: أي تنفيذ أعمال لصالح فرد أو جهة ينتمي لها الشخص مثل حزب أو عائلة أو منطقة...الخ، دون أن يكونوا مستحقين لها.
3. **المحاباة (Favoritism)**: أي تفضيل جهة على أخرى في الخدمة بغير حق للحصول على مصالح معينة.
4. **الواسطة (Wasta)**: أي التدخل لصالح فرد ما، أو جماعة دون الالتزام بأصول العمل والكفاءة اللازمة مثل تعيين شخص في منصب معين لأسباب تتعلق بالقرابة أو الانتماء الحزبي رغم كونه غير كفؤ أو مستحق.
5. **نهب المال العام**: أي الحصول على أموال الدولة والتصرف بها من غير وجه حق تحت مسميات مختلفة.
6. **الابتزاز (mailins Black)**: أي الحصول على أموال من طرف معين في المجتمع مقابل تنفيذ مصالح مرتبطة بوظيفة الشخص المتصف بالفساد.

1-2-8 أسباب تفشي ظاهرة الفساد

إن الأسباب المؤدية لظاهرة الفساد والعلاج يكمن في التركيز على الإصلاح الاجتماعي وليس مجرد التوقف عن الإصلاح الاقتصادي لأن المتاح العام لكل مجتمع هو الذي يحدد درجة تقبله للفساد من عدمه ويطرح أيضا أسلوب مواجهته سواء تم ذلك بالطرق القانونية أو الجهود الثقافية.

وتقسم أسباب الفساد قسمين وهما:

1. **أسباب بيئية اجتماعية خارجية: وتقسم إلى:**

أ. **أسباب تربوية وسلوكية**: بعدم الاهتمام بغرس القيم والأخلاق الدينية في نفوس الأطفال مما يؤدي إلى سلوكيات غير حميدة بقبول الرشوة وعدم المسؤولية وعدم احترام القانون.

ب. **أسباب اقتصادية**: يعاني أكثر الموظفين خصوصا في الدول النامية من نقص كبير في الرواتب والامتيازات، ما يعني عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المعيشة ومن هنا يد الموظف نفسه مضطرا لتقبل الهدية (الرشوة) ليسد بها النقص المادي الناتج عن ضعف الرواتب.

ج. **أسباب سياسية**: تواجه بعض الدول وخصوصا في الدول النامية تغيرات في الحكومات والنظم الحاكمة فتنقلب من ديمقراطية إلى ديكتاتورية والعكس، الأمر الذي يخلق جوا من عدم الاستقرار السياسي مما يهيئ الجو للفساد الإداري.

2. **أسباب بيئية داخلية (قانونية)**: وقد يرجع الانحراف الإداري إلى سوء صياغة القوانين واللوائح المنظمة للعمل وذلك نتيجة لغموض مواد القوانين أو تضاربها في بعض الأحيان، الأمر الذي يعطي الموظف فرصة للتهرب من تنفيذ القانون أو الذهاب إلى تفسيره بطريقته الخاصة التي قد تتعارض مع مصالح المواطنين.

وبشكل عام يمكن إجمال هذه الأسباب كما يلي:

1. انتشار الفقر والجهل ونقص المعرفة بالحقوق الفردية، وسيادة القيم التقليدية والروابط القائمة على النسب والقرابة.
2. عدم الالتزام بمبدأ الفصل المتوازن بين السلطات الثلاث التنفيذية والتشريعية والقضائية في النظام السياسي وطغيان السلطة التنفيذية على السلطة التشريعية وهو ما يؤدي إلى

الإخلال بمبدأ الرقابة المتبادلة، كما أن ضعف الجهاز القضائي وغياب استقلاليته ونزاهته يعتبر سبباً مشجعاً على الفساد.

3. ضعف أجهزة الرقابة في الدولة وعدم استقلاليتها.
4. تزداد الفرص لممارسة الفساد في المراحل الانتقالية والفترات التي تشهد تحولات سياسية واقتصادية واجتماعية ويساعد على ذلك حداثة أو عدم اكتمال البناء المؤسسي والإطار القانوني التي توفر بيئة مناسبة للفاسدين مستغلين ضعف الجهاز الرقابي على الوظائف العامة في هذه المراحل.
5. ضعف الإرادة لدى القيادة السياسية لمكافحة الفساد، وذلك بعدم اتخاذ أية إجراءات وقائية أو عقابية جادة بحق عناصر الفساد بسبب انغماسها نفسها أو بعض أطرافها في الفساد.
6. ضعف وانحسار المرافق والخدمات والمؤسسات العامة التي تخدم المواطنين، مما يشجع على التنافس بين العامة للحصول عليها ويعزز من استعدادهم لسلوك طرق مستقيمة للحصول عليها ويشجع بعض المتمكنين من ممارسة الواسطة والمحسوبية والمحاباة وتقبل الرشوة.
7. تدني رواتب العاملين في القطاع العام وارتفاع مستوى المعيشة مما يشكل بيئة ملائمة لقيام بعض العاملين بالبحث عن مصادر مالية أخرى حتى لو كان من خلال الرشوة.
8. غياب قواعد العمل والإجراءات المكتوبة ومدونات السلوك للموظفين في قطاعات العمل العام والأهلي والخاص، وهو ما يفتح المجال لممارسة الفساد.
9. غياب حرية الإعلام وعدم السماح لها أو للمواطنين بالوصول إلى المعلومات والسجلات العامة، مما يحول دون ممارستهم لدورهم الرقابي على أعمال الوزارات والمؤسسات العامة.
10. ضعف دور مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الخاصة في الرقابة على الأداء الحكومي أو عدم تمتعها بالحيادية في عملها.
11. غياب التشريعات والأنظمة التي تكافح الفساد وتفرض العقوبات على مرتكبيه.
12. الأسباب الخارجية للفساد، وهي تنتج عن وجود مصالح وعلاقات تجارية مع شركاء خارجيين أو منتجين من دول أخرى، واستخدام وسائل غير قانونية من قبل شركات خارجية للحصول على امتيازات واحتكارات داخل الدولة، أو قيامها بتصريف بضائع فاسدة.

3-8 أنواع الفساد الإداري

يقسم الفساد إلى أربع مجموعات وهي:

1. **الانحرافات التنظيمية:** ويقصد بها تلك المخالفات التي تصدر عن الموظف أثناء تاديته لمهمات وظيفية والتي تتعلق بصفه أساسية بالعمل، ومن أهمها:

أ. عدم احترام العمل: ومن صور ذلك: (التأخر في الحضور صباحا الخروج في وقت مبكر عن وقت الدوام الرسمي – النظر إلى الزمن المتبقي من العمل بدون النظر مقدار إنتاجية – قراءه الصحف واستقبال الزوار – التنقل من مكتب إلى آخر...).

ب. امتناع الموظف عن أداء العمل المطلوب منه: ومن صور ذلك: (رفض الموظف أداء العمل المكلف به – عدم القيام بالعمل على الوجه الصحيح – التأخر في أداء العمل...).

ج. التراخي: ومن صور ذلك: (الكسل – الرغبة في الحصول على اكبر اجر مقابل اقل جهد – تنفيذ الحد الأدنى من العمل...).

د. عدم الالتزام بأوامر وتعليمات الرؤساء:- ومن صور ذلك: (العدوانية نحو الرئيس – عدم أطاعة أوامر الرئيس – البحث عن المنافذ والأعذار لعدم تنفيذ أوامر الرئيس...).

هـ. السلبية: ومن صور ذلك: (اللامبالاة – عدم إبداء الرأي – عدم الميل إلى التجديد والتطوير والابتكار – العزوف عن المشاركة في اتخاذ القرارات – الانعزالية – عدم الرغبة في التعاون – عدم تشجيع العمل الجماعي – تجنب الاتصال بالأفراد...).

و. عدم تحمل المسؤولية: ومن صور ذلك: (تحويل الأوراق من مستوى إداري إلى آخر – التهرب من الإمضاءات والتوقيعات لعدم تحمل المسؤولية...).

ز. إفشاء أسرار العمل.

2. **الانحرافات السلوكية:** ويقصد بها تلك المخالفات الإدارية التي يرتكبها الموظف وتتعلق بمسلكه الشخصي وتصرفه، ومن أهمها:

أ. عدم المحافظة على كرامة الوظيفة: ومن صور ذلك: (ارتكاب الموظف لفعل مخل بالحياء في العمل كاستعمال المخدرات أو التورط في جرائم أخلاقية).

ب. سوء استعمال السلطة: ومن صور ذلك: (تقديم الخدمات الشخصية وتسهيل الأمور وتجاوز اعتبارات العدالة الموضوعية في منح أقارب أو معارف المسئولين ما يطلب منهم).

ج. المحسوبية: ويترتب على انتشار ظاهرة المحسوبية شغل الوظائف العامة بأشخاص غير مؤهلين مما يؤثر على انخفاض كفاءة الإدارة في تقديم الخدمات وزيادة الإنتاج.

د. الوساطة: يستعمل بعض الموظفين الوساطة شكلا من أشكال تبادل المصالح.

3. **الانحرافات المالية:** ويقصد بها المخالفات المالية والإدارية التي تتصل بسير العمل المنوط بالموظف، وتتمثل هذه المخالفات فيما يلي:

أ. مخالفة القواعد والأحكام المالية المنصوص عليها داخل المنظمة.

ب. فرض المغارم: وتعني قيام الموظف بتسخير سلطة وظيفته للانتفاع من الأعمال الموكلة إليه في فرض الإتاوة على بعض الأشخاص أو استخدام القوة البشرية الحكومية من العمال والموظفين في الأمور الشخصية في غير الأعمال الرسمية المخصصة لهم.

ج. الإسراف في استخدام المال العام: ومن صوره: (تبديد الأموال العامة في الإنفاق غير المبرر على الأبنية والأثاث – المبالغة في استخدام المقتنيات العامة في الأمور الشخصية – إقامة الحفلات والدعاية والإعلان والنشر في الصحف والمجلات في المناسبات والتهاني والتعازي والتأييد والتوديع...).

4. **الانحرافات الجنائية:** ومن أكثرها ما يلي:

أ. الرشوة.

ب. اختلاس المال العام.

ج. التزوير.

4-8 أشكال الفساد الإداري

تتعدد مظاهر وصور الفساد ولا يمكن حصر هذه المظاهر بشكل كامل ودقيق فهو يختلف باختلاف الجهة التي تمارسه أو المصلحة التي يسعى لتحقيقها، فقد يمارسه فرد أو جماعة أو مؤسسة خاصة أو مؤسسة رسمية أو أهلية، وقد يهدف لتحقيق منفعة مادية أو مكسب سياسي أو مكسب اجتماعي. وقد يكون الفساد فردي يمارسه الفرد بمبادرة شخصية ودون تنسيق مع أفراد أو جهات أخرى، وقد تمارسه مجموعة بشكل منظم ومنسق، ويشكل ذلك اخطر أنواع الفساد فهو يتغلغل في كافة بنيان المجتمع سياسيا واقتصاديا واجتماعيا.

وينقسم الفساد وفقا لمرتبة من يمارسه إلى فساد أفقي (فساد صغيرMinor Corruption) يشمل قطاع الموظفين العموميين الصغار بحيث يتطلب إنجاز أية معاملة مهما كانت صغيرة

تقديم رشوة للموظف المسؤول، وفساد عمودي (فساد كبير Gross Corruption) يقوم به كبار المسؤولين ويتعلق بقضايا اكبر من مجرد معاملات إدارية يومية، كما يهدف إلى تحقيق مكاسب اكبر من مجرد رشوة صغيرة.

وعلى وجه العموم يمكن تحديد مجموعة من صور الفساد وأشكاله على النحو التالي:

1. استخدام المنصب العام من قبل بعض الشخصيات المتنفذة (وزراء، وكلاء، مستشارون...الخ) للحصول على امتياز خاصة كالاحتكارات المتعلقة بالخدمات العامة ومشاريع البنية التحتية، والوكالات التجارية للمواد الأساسية، أو الحصول من آخرين على العمولات مقابل تسهيل حصولهم على هذه الامتيازات دون وجه حق.
2. غياب النزاهة والشفافية في طرح العطاءات الحكومية، كإحالة عطاءات بطرق غير شرعية على شركات ذات علاقة بالمسؤولين، أو أفراد عائلاتهم، أو إحالة العطاءات الحكومية على شركات معينة دون إتباع الإجراءات القانونية المطلوبة كالإعلان عنها أو فتح المجال للتنافس الحقيقي عليها أو ضمان تكافؤ الفرص للجميع.
3. المحسوبية والمحاباة والوساطة في التعيينات الحكومية، كقيام بعض المسؤولين بتعيين أشخاص في الوظائف العامة على أسس القرابة أو الولاء السياسي أو بهدف تعزيز نفوذهم الشخصي، وذلك على حساب الكفاءة والمساواة في الفرص، أو قيام بعض المسؤولين بتوزيع المساعدات العينية أو المبالغ المالية من المال العام على فئات معينة أو مناطق جغرافية محددة على أسس عشائرية أو مناطقية أو بهدف تحقيق مكاسب سياسية.
4. تبذير المال العام من خلال منح تراخيص أو إعفاءات ضريبية أو جمركية لأشخاص أو شركات بدون وجه حق بهدف استرضاء بعض الشخصيات في المجتمع أو تحقيق مصالح متبادلة أو مقابل رشوة، مما يؤدي إلى حرمان الخزينة العامة من أهم مواردها.
5. استغلال المنصب العام لتحقيق مصالح سياسية مثل تزوير الانتخابات أو شراء أصوات الناخبين، أو التمويل غير المشروع للحملات الانتخابية، أو التأثير على قرارات المحاكم، أو شراء ولاء الأفراد والجماعات.

5-8 الآثار المترتبة على الفساد الإداري

للفساد نتائج مكلفة على مختلف نواحي الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ويمكن إجمال أهم هذه النتائج على النحو التالي:

1. اثر الفساد الإداري على الإيرادات الحكومية

تخسر الحكومات مبالغ كبيرة من الإيرادات المستحقة عندما تتم رشوة موظفي الدولة حتى يتجاهلوا جزءا من الإنتاج والدخل والواردات في تقويمهم للضرائب المستحقة على هذا النشاطات الاقتصادية، بالإضافة إلى ذلك تهدر الحكومات كثيرا من مواردها عندما يتم تقديم الدعم إلى الفئات غير المستحقة ولكنها تتمكن من الحصول عليه برشوة أو نفوذ أو أي وسيلة أخرى، وهذا الأمر يوثر بدوره على الأداء الاقتصادي للدولة.

2. اثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي

تشير كثير من الدراسات النظرية والتطبيقية بان الفساد الإداري والمالي له آثار سلبية على النمو الاقتصادي، حيث أن خفض معدلات الاستثمار ومن ثم خفض حجم الطلب الكلي سيؤدي إلى خفض معدل النمو الاقتصادي ويقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها:

أ. الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية، وهروب رؤوس الأموال المحلية، فالفساد يتعارض مع وجود بيئة تنافسية حرة تشكل شرطا أساسيا لجذب الاستثمارات المحلية والخارجية على حد سواء، وهو ما يؤدي إلى ضعف عام في توفير فرص العمل ويوسع ظاهرة البطالة والفقر.

ب. هدر الموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة.

ج. الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية، كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي.

د. هجرة الكفاءات الاقتصادية نظرا لغياب التقدير وبروز المحسوبية والمحاباة في أشغال المناصب العامة.

3. اثر الفساد الإداري على مستوى الفقر وتوزيع الدخل

يؤدي الفساد الإداري إلى توسيع الفجوة بين الأغنياء والفقراء. وهذا الأثر يتم عبر عدة طرق أهمها:

أ. تراجع مستويات المعيشة يؤدي إلى تراجع معدلات النمو الاقتصادي وهذا يساعد على تراجع المستويات المعيشية.

ب. قد يتهرب الأغنياء من دفع الضرائب ويمارسون سبلا ملتوية للتهرب كالرشوة، وهذا يساعد على تعميق الفجوة بين الأغنياء والفقراء.

ج. يؤدي الفساد إلى زيادة كلفة الخدمات الحكومية مثل: التعليم والسكن وغيرها من الخدمات الأساسية، وهذا بدوره يقلل من حجم هذا الخدمات وجودتها مما ينعكس سلبا على الفئات الأكثر حاجة إلى هذه الخدمات.

4. اثر الفساد على النواحي الاجتماعية

يؤدي الفساد إلى خلخلة القيم الأخلاقية والى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع، وبروز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهيار القيم وعدم تكافؤ الفرص.

كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحق العام. والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع وانتشار الفقر وزيادة حجم المجموعات المهمشة والمتضررة وبشكل خاص النساء والأطفال والشباب.

5. تأثير الفساد على النظام السياسي

يترك الفساد آثارا سلبية على النظام السياسي برمته سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته، وذلك كما يلي:

أ. يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص وحرية الوصول إلى المعلومات وحرية الإعلام، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه.

ب. يؤدي إلى حالة يتم فيها اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقا لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة.

ج. يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة.

د. يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاءات السياسية.

ه. يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني ويعزز دور المؤسسات التقليدية، وهو ما يحول دون وجود حياة ديمقراطية.

و. يسيء إلى سمعة النظام السياسي وعلاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي له، وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطا قد تمس بسيادة الدولة لمنح مساعداتها.

ز. يضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة.

وهنالك بعض النتائج وأثار وانعكاسات الفساد:

1. الفساد يعرقل التنمية.
2. خفض وعرقلة وتائر التنمية.
3. تفاقم الأزمة الاقتصادية.
4. الحد من عملية الحراك الاجتماعي.
5. انتشار المخدرات والدعارة.
6. تحميل المجتمع أعباء مادية ضخمة.
7. انعدام الثقة بالنظام السياسي.
8. زيادة التفاوت الطبقي والاجتماعي.
9. زيادة الفقر والجريمة.
10. ضعف الفعالية للمجتمع.
11. فساد الأخلاق وانهيار القيم.
12. الإحباط والخيانة بكل أنواعها.
13. تشويه المناخ الاستثماري وإعاقة جذب الاستثمارات.
14. أضعاف شرعية الدولة وتفويض الثقة بالقوانين والمسؤولين.

6-8 ما هو الفساد الخارجي؟

الفساد: ليس ظاهرة محلية لصيقة بالأنظمة السياسة أو الدول فقط، فقد يكون الفساد عابرا للحدود ومصدره شركات متعددة الجنسيات ومنظمات دولية حكومية وغير حكومية.

وتمارس العديد من الشركات العالمية الكبرى التي تمتد عبر الحدود العديد من السلوكيات التي تشكل صورا للفساد الخارجي كاللجوء للضغط على الحكومات من اجل فتح الأسواق لمنتجاتها أو من اجل الحصول على عقود امتياز لاستغلال الموارد الطبيعية أو إقامة البنى التحتية، كما قد تلجأ إلى أساليب الرشوة للمسؤولين في المناصب العامة لضمان الحصول على هذه الامتيازات، أو لتصريف بضائع فاسدة أو غير مطابقة للمواصفات.

وتبرز السلوكيات الفاسدة لبعض الشركات متعددة الجنسيات خاصة في ظل الدول التي تمر في مراحل انتقالية أو في الأقطار حديثة الاستقلال.

ونظرا لما يمكن أن يلحقه الفساد من أضرار ليس على المستوى المحلي فحسب بل وأيضا على المستوى الدولي خاصة في ظل التوجه نحو حرية التجارة وحرية المنافسة، فقد لجأت العديد من الدول والمنظمات الدولية والكتل الاقتصادية الدولية إلى إبرام اتفاقيات دولية لمكافحة الفساد، حيث أعدّت الأمم المتحدة اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد، ومن الاتفاقيات الدولية الأخرى اتفاقية الأمريكتين لمكافحة الفساد، واتفاقية المجلس الأوروبي للقانون الجنائي بشأن الفساد، كذلك بادرت بعض الدول الإفريقية لبلورة اتفاقية لمقاومة الفساد.

وتساعد الاتفاقيات الدولية متعددة الأطراف ضد الفساد على إنجاح جهود مكافحة الفساد في مختلف الدول كما تضفي الصفة الرسمية على الالتزام الحكومي بتنفيذ مبادئ مكافحة الفساد.

7-8 آليات مكافحة الفساد الإداري

تتصل بمفهوم الفساد مجموعة من المفاهيم الأخرى التي تشكل عناصر أساسية في استراتيجية مكافحته كالمحاسبة والمساءلة والشفافية والنزاهة، ويمكن توضيح كل منها كما يلي:

1. **المحاسبة:** هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم، أي أن يكون الموظفون الحكوميون مسؤولين أمام رؤسائهم (الذين هم في الغالب يشغلون قمة الهرم في المؤسسة أي الوزراء ومن هم في مراتبهم) الذين يكونون مسؤولين بدورهم أمام السلطة التشريعية التي تتولى الرقابة على أعمال السلطة التنفيذية.
2. **المساءلة:** هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء أكانوا منتخبين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاعتهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة (أعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين) حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية ومع تعريف القانون لوظائفهم ومهامهم، وهو ما يشكل أساسا لاستمرار اكتسابهم للشرعية والدعم من الشعب.
3. **الشفافية:** هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع المواطنين (المنتفعين من الخدمة أو مموليها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.

4. **النزاهة:** هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية.

8-7-1 ما هي استراتيجية مكافحة الفساد الإداري؟

إن تعقد ظاهرة الفساد وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة يقتضي تبني استراتيجية تقوم على الشمولية والتكامل لمكافحة هذه الظاهرة، على أن يسبق ذلك تحديدا لمفهوم الفساد وأسبابه وأشكاله ومن ثم العمل على التقليل من الفرص والمجالات التي تؤدي إلى وجوده أو تضفي عليه الشرعية والمقبولية من المجتمع. وتعزيز فرص اكتشافه عند حدوثه، ووضع العقوبات الرادعة بحق مقترفيه.

وينبغي الإشارة إلى أن القضاء على الفساد يتطلب كذلك صحوة ثقافية تبين مخاطره السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتنشر الوعي بتكاليفه العالية.

كما ينبغي توفر الإرادة من قبل القيادة السياسية لمحاربة الفساد حتى يكون ذلك على مستوى الدولة والمجتمع أو على الأقل بان لا تصطدم توجهات مكافحة الفساد مع السلطة السياسية.

إن محاربة الفساد تتطلب رأيا عاما نشطا وواعيا يتابع الأحداث، ويهتم بالكشف عن حالات الفساد ويعاقب عليها من خلال الحرمان من التأييد الشعبي للعناصر الفاسدة في النظام السياسي.

إن استراتيجية محاربة الفساد تتطلب استخدام وسائل شاملة ومتواصلة ومتنوعة سياسية وقانونية وجماهيرية وذلك على النحو التالي:

1. تبني نظام ديمقراطي يقوم على مبدأ فصل السلطات، وسيادة القانون، من خلال خضوع الجميع للقانون واحترامه والمساواة أمامه وتنفيذ أحكامه من جميع الأطراف، نظام يقوم على الشفافية والمساءلة.
2. بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه، وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه.
3. إعمال القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات، كقانون الإفصاح عن الذمم المالية لذوي المناصب العليا، وقانون الكسب غير المشروع، وقانون حرية الوصول إلى المعلومات، وتشديد الأحكام المتعلقة بمكافحة الرشوة والمحسوبية واستغلال الوظيفة العامة في قانون العقوبات.

4. تطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التشريعية من خلال الأدوات البرلمانية المختلفة في هذا المجال مثل الأسئلة الموجهة للوزراء وطرح المواضيع للنقاش العلني، وإجراء التحقيق والاستجواب، وطرح الثقة بالحكومة.
5. تعزيز دور هيئات الرقابة العامة كمراقب الدولة أو دواوين الرقابة المالية والإدارية أو دواوين المظالم، التي تتابع حالات سوء الإدارة في مؤسسات الدولة والتعسف في استعمال السلطة، وعدم الالتزام المالي والإداري، وغياب الشفافية في الإجراءات المتعلقة بممارسة الوظيفة العامة.
6. التركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد في قطاعات العمل العام والخاص والأهلي وذلك من خلال التركيز على دعوة كل الأديان إلى محاربة الفساد بأشكاله المختلفة، وكذلك من خلال قوانين الخدمة المدنية أو الأنظمة والمواثيق المتعلقة بشرف ممارسة الوظيفة (مدونات السلوك).
7. إعطاء الحرية للصحافة وتمكينها من الوصول إلى المعلومات ومنح الحصانة للصحفيين للقيام بدورهم في نشر المعلومات وعمل التحقيقات التي تكشف عن قضايا الفساد ومرتكبيها.
8. تنمية الدور الجماهيري في مكافحة الفساد من خلال برامج التوعية بهذه الآفة ومخاطرها وتكلفتها الباهظة على الوطن والمواطن، وتعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني والجامعات والمعاهد التعليمية والمثقفين في محاربة الفساد والقيام بدور التوعية القطاعية والجماهيرية.

8-8 مجالات الإصلاح لمواجهة الفساد الإداري

1. الإصلاح الهيكلي والسياسي

يعتبر البناء الهيكلي وصناعة القرار في النظام السياسي أساس الحكم الراشد والحكيم وبناء عليه فان تطوير الواقع الديمقراطي الشورى وتحقيق المشاركة الشعبية الواسعة والحقيقية يقتضيان أعادة النظر في الإطار الناظم للحياة السياسية والديمقراطية وهو الهيكلية السياسية والدستور وعلى الرغم من بلوغ المملكة منذ تأسيسها عمرا ناهز الثمانين عاما غير أن ثمة عددا من المعيقات الدستورية والقانونية والهيكلية لا تزال تعمل على أبطاء حركة التحول الديمقراطي بل وأفرغها من محتواها في بعض الأحيان والمجالات وتقوم قاعدة الإصلاح الهيكلي والدستوري على أساس توسيع المشاركة في صناعة القرار وتحمل الهيئات التي

تمارسها لمسئولياتها كاملة أمام ممثلي الشعب وحتى يتمكن الشعب من اختيار من يمثله ويدير شؤونه بحرية كاملة ومساواة حقيقية وكذلك حتى تتمكن الدولة والمجتمع من ممارسة الشفافية وتداول السلطة وبناء قواعد التعددية السياسية والفكرية التي تترجم إلى برامج تنافسية تصب في خدمة المجتمع وتنميته.

2. الإصلاح في مجال القضاء

السلطة القضائية والقضاء النزيه الفاعل المستقل هو المرجعية في تحقيق العدل وهو ملاذ المظلومين والضعفاء في حماية الحقوق ومنع الطغيان من كل مصادره الفردية والجماعية وبكل أشكاله السياسية والمالية والاجتماعية ولا أصلاح حقيقيا بغير أصلاح قضائي.

3. الإصلاح في مجال الحريات العامة وحقوق الإنسان

إن الشريعة الإسلامية بمقاصدها العليا وهي المحافظة على حياة الإنسان ودينه وعقله وحريته وماله وعرضه تجعل الحرية مساوية للحياة باعتبار الحرية من أميز خصائص الإنسان وهذا يستوجب ضمان سائر الحريات للمواطنين وصيانتها من كل اعتداء.

4. الإصلاح في مجالي التربية والتعليم العالي

إن التربية والتعليم هي أداة المجتمع والأمة في أعداد الإنسان الصالح وتأهيله لقيادة المستقبل وتطوير الحياة ولذا كان ضروريا حسن اختيار برامج التعليم المختلفة من المدرسة إلى الجامعة بما يحقق الأهداف التربوية والمنهاج والوسيلة وكذلك حسن اختيار القائمين على هذه المهنة الجليلة وتامين المستلزمات التعليمية التي توفر البيئة التعليمية المناسبة لا سيما وان الوضع التربوي في بلدنا يعاني من أزمات عديدة سواء في وضع المعلم أو المنهاج أو الإدارة التربوية وهذا عائد إلى السياسات التربوية والتعليمية المتعاقبة ولا سيما في السنوات الأخيرة وفي مختلف المراحل التعليمية.

5. الإصلاح في المجال الاجتماعي

إن بناء المجتمع بناء سليما صحيحا يحقق التماسك والطمأنينة والسلام الاجتماعي ضرورة لكل تقدم وان ثقة المجتمع بنفسه باحترام إنسانيته وتوفير حرياته الدينية والاقتصادية والسياسية كفيل بتفجير طاقاته وإقامة التوازن المطلوب بين ضمان الحق وأداء الواجب وينهض بالرجل والمرأة على حد سواء وكل ذلك يحتاج إلى عمل شاق وجاد ومستمر، فيجب إصلاح كل من:

أ. السياسات الاجتماعية: وذلك بإحياء قيم الخير وإيجاد القدوة الحسنه في كل المجالات وتحقيق الحرية والعدالة الاجتماعية وحماية الطفولة وتوفير الرعاية وتوفير العمل لكل القادرين علية وبسط الرعاية الاجتماعية وبناء الأسرة وتوفير الضمان الصحي الشامل للمواطنين.

ب. المرأة: المرأة والرجل هما شقا التكوين الإنساني على حد سواء وكما أن للرجل حقوقاً وواجبات فإن للمرأة أيضا حقوقا وواجبات لكن لكل منهم مجال وأولويات وحسب طبيعة المجتمع والظروف التي يعيشون فيها.

ج. الشباب: يمثل الشباب ذكورا وإناثا الطاقة الفاعلة في المجتمع وهم اغلب الحاضر وكل المستقبل وخاصة في مجتمع أكثر شرائحه العمرية من الشباب كمجتمعنا في الأردن فإذا ما أحسن توجيههم وفتحت أمامهم الأبواب تحولت طاقاتهم ومثاليتهم إلى أنتاج وعلم وتنمية وعلى العكس من ذلك أذا ما أسيء توجيههم كما أن الشباب هم مادة التغيير وهدف الإصلاح فلا يتصور أحداث أصلاح وطني شامل في حال غيابهم أو تهميش دورهم وحقوقهم.

د. المجتمع: نظرا لتداخل أبعاد الإصلاح الشامل السياسي والاجتماعي والثقافي فأننا نؤكد على الأبعاد الاجتماعية عدة منها تسهيل عملية بناء الأسرة وحمايتها وأحياء وتعزيز قيم العزة ورفض الظلم والاستبداد وبناء مجتمع مدني وتعميق المسؤولية الذاتية.

6. الإصلاح في مجال الثقافة والأعلام والتوجيه

نظرا لما للثقافة والإعلام من دور عظيم في تشكيل عقلية المواطن وبناء شخصية الأمة والحفاظ على هويتها العربية والإسلامية الأصيلة.

7. الإصلاح في مجال السياسة والعلاقات الخارجية

يتمتع الأردن بموقع جغرافي متميز وفر له أهمية استراتيجية متميزة لدى مختلف القوى والأطراف الدولية منها والإقليمية على حد سواء ولذلك حظيت سياسته الخارجية باهتمام دولي وعربي وإسلامي خاص تبعا لموقعه.

8-9 الوسائل والأدوات لمعالجة الفساد الإداري

إن الفساد الإداري هو آفة لا تقل خطورة عن أي آفة مهلكة، وأي آفة لا نتصدى لها نشرت جذورها فإنها لا تبقي ولا تذر، وتقتل كل الإمكانيات المتاحة للأمة سواء المادية منها

أو القدرات البشرية، وكم من امة من الأمم ذهب أفل نجمها بل وزالت من الوجود بسبب الترهل الذي سببه تراخيها عن محاربة تلك الآفة.

ومن الثابت بان الفساد الإداري والمالي هو أكبر معوق للتنمية، وقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع للأسباب متعددة منها:

1. انفتاح الدول بعضها على بعض.
2. سرعة انتشار المعلومات.
3. زيادة مشاركة الشعوب في صنع القرار.
4. تأثر مصالح الدول الصناعية والنامية من انتشار هذا الظاهرة.

وتعريف الإصلاح الإداري على انه: "إدخال تعديل في التنظيمات أدارية قائمه أو استحداث تنظيمات أدارية جديدة وإصدار الأنظمة والقوانين واللوائح اللازمة لذلك".

"هنالك بعض الآليات والسياسات والإجراءات التي يمكن اتباعها لتحقيق الإصلاح للقطاعات التي عانت من الفساد الإداري:

1. تثقيف المجتمع وتحويل الولاء بصورة تدريجية من العائلة والعشيرة إلى الدولة والقانون.
2. نشر التعليم الذي يساعد على تطوير الطرق العلمية لمعالجة المشاكل الحكومية والإدارية.
3. خلق رأي عام يرفض الفساد أما لأنه خطا من الناحية الأخلاقية أو انه غير مجد من الناحية العلمية أو السببين معا.
4. التنمية الاقتصادية الشاملة مع تكافؤ الفرص وتكريس العدالة فمكافحة الفساد كما يدلي الخبراء تكون فعالة عندما يكون كثير من الأفراد مناهضين للفساد وذلك عبر تنمية التجارة والصناعة التي تمهد تمهيدا فاعلا لزيادة نسبة ودور المتمتعين في المجتمع بالرفاه المادي النسبي وفي الثقافة والمبادئ والقيم الأخلاقية والفضائل وحرية الفكر والتعبير عن الرأي.

وحين يصبح اكبر عدد من الأفراد من هذا الصنف في المجتمع وهو غالبا ما يطلق على الطبقة المتوسطة تصبح قاعدة مكافحة الفساد عريضة اجتماعيا وهي الطبقة التي تكون فاعلة في القضاء على الفساد والإنسان في الغالب عندما يتمتع بشيء من الرفاهية وبالثقافة وما نحو ذلك فانه يكون جاهزا لأن يوضع ضمن أي برنامج استراتيجي لمكافحة الفساد إضافة إلى انه فاعل حميمي في التنمية.

5. ترسيخ الديمقراطية بكونها تلغي المركزية والفساد الناتج عنها.
6. تنمية الشريحة المهنية ودفعها لرفع مستواها الحرفي والمهني والأخلاقي وزيادة ترابطها
7. نشر النفوذ والثروة والمكانة الاجتماعية بين أفراد المجتمع عامة كي لا يكون حكرا على السياسيين.
8. زيادة أعداد المحاسبين المهرة وإعلاء شأنهم والاعتراف بدورهم ومكانتهم قانونيا وميدانيا واجتماعيا.
9. التطبيق الحكيم والحازم للقوانين الخاصة بالتفتيش الإداري والمالي.
10. ترويج القيم الدينية والأخلاقية.
11. التحفيز على القيام بالواجب والإتقان وعدم ارتكاب الفساد بطرق متنوعة بما في ذلك الترغيب والترهيب.
12. تحديد الرواتب بشكل يمنع الموظف من التفكير في ارتكاب جريمة الفساد ورؤيته للثمن الناهض جراء هذا العمل.
13. السيطرة الصارمة والقاطعة على الحدود مع دول الجوار ومنع المعاملات المشبوهة التي تتم في معظمها على الحدود ومن أهمها تجارة المخدرات وتجارة الأسلحة والاتجار بالبشر وما يشبه وهي بمجملها تحتاج إلى الفساد الإداري والاقتصادي والسياسي.
14. مكافحة طرق غسيل الأموال.
15. وضع استراتيجيات تكافح البطالة والتضخم الذين يولدان الفساد.
16. تطوير أداء الأحزاب السياسية واستمالتها إلى التفاعل الايجابي بدلا من التحزب.
17. تحديد القطاع العام من خلال خصخصته بعيدا عن الثورية وحرق المراحل مع الدعم التدريجي والمؤقت والمشروط للقطاع الخاص وذلك لان الفساد أكثر شيوعا في القطاع الخاص.
18. جعل الفرص الاقتصادية أكثر من الفرص السياسية في المجتمع سيما تلك الفرص السياسية بشيء من الترفيه الاقتصادي.
19. تدعيم وترسيخ الاقتصاد الحر الذي يعتمد على السوق فالحكومة عندما تتولى قيادة السوق فسيكون الفساد مروعا بحسب التجارب السالفة والكثيرة بهذا المضمار.
20. مكافحة البيروقراطية الإدارية من خلال تكريس اللامركزية الإدارية بكل مرونتها.

21. استخدام نظام جديد لتقييم الأداء في المؤسسات الحكومية.
22. تشكيل لجنة عليا مستقلة مهمتها مكافحة الفساد.[1]

8-10 أهم المبادرات والوثائق الدولية لمكافحة الفساد الإداري

أولا: اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد: إن الدول الأطراف في هذه الاتفاقية، إذ تقلقها خطورة ما يطرحه الفساد من مشاكل ومخاطر على استقرار المجتمعات وأمنها، مما يقوّض مؤسسات الديمقراطية وقيمها والقيم الأخلاقية والعدالة، ويعرّض التنمية المستدامة وسيادة القانون للخطر، وإذ تقلقها أيضا الصلات القائمة بين الفساد وسائر أشكال الجريمة، وخصوصا الجريمة المنظمة والجريمة الاقتصادية، بما فيها غسل الأموال، وإذ تقلقها كذلك حالات الفساد التي تتعلق بمقادير هائلة من الموجودات، يمكن أن تمثل نسبة كبيرة من موارد الدول، والتي تهدّد الاستقرار السياسي والتنمية المستدامة لتلك الدول، واقتناعا منها بأن الفساد لم يعد شأنا محليا بل هو ظاهرة عبر وطنية تمس كل المجتمعات والاقتصادات، مما يجعل التعاون الدولي على منعه ومكافحته أمرا ضروريا، واقتناعا منها أيضا بأن إتباع نهج شامل ومتعدد الجوانب هو أمر لازم لمنع الفساد ومكافحته بصورة فعالة، واقتناعا منها كذلك بأن توافر المساعدة التقنية يمكن أن يؤدي دورا هاما، بما في ذلك عن طريق تدعيم الطاقات وبناء المؤسسات، في تعزيز قدرة الدول على منع الفساد ومكافحته بصورة فعالة، واقتناعا منها بأن اكتساب الثروة الشخصية بصورة غير مشروعة يمكن أن يلحق ضررا بالغا بالمؤسسات الديمقراطية والاقتصادات الوطنية وسيادة القانون، وإذ عقدت العزم على أن تمنع وتكشف وتردع، على نحو أنجع، وكذلك الاستيلاءات الدولية للموجودات المكتسبة بصورة غير مشروعة، وأن تعزز التعاون الدولي في مجال استرداد الموجودات، وإذ تسلمّ بالمبادئ الأساسية لمراعاة الأصول القانونية في الإجراءات الجنائية وفي الإجراءات المدنية أو الإدارية للفصل في حقوق الملكية، وإذ تضع في اعتبارها أن منع الفساد والقضاء عليه هو مسؤولية تقع على عاتق جميع الدول، وأنه يجب عليها أن تتعاون معا بدعم ومشاركة أفراد وجماعات خارج نطاق القطاع العام، كالمجتمع الأهلي والمنظمات غير الحكومية ومنظمات المجتمع المحلي، إذا كان يراد لجهودها في هذا المجال أن تكون فعالة، وإذ تضع في اعتبارها أيضا مبادئ الإدارة السليمة للشؤون والممتلكات العمومية، والإنصاف والمسؤولية والتساوي أمام القانون وضرورة صون

النزاهة وتعزيز ثقافة تنبذ الفساد، وإذ تثني على ما تقوم به لجنة منع الجريمة والعدالة الجنائية ومكتب الأمم المتحدة المعني بالمخدرات والجريمة من أعمال في ميدان منع الفساد ومكافحته، وإذ تستذكر الأعمال التي اضطلعت بها المنظمات الدولية والإقليمية الأخرى في هذا الميدان، بما في ذلك أنشطة مجلس أوروبا والاتحاد الأوروبي والاتحاد الإفريقي ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي ومنظمة الدول الأمريكية ومجلس التعاون الجمركي (المعروف أيضا باسم المنظمة العالمية للجمارك) وجامعة الدول العربية، وإذ تحيط علما مع التقدير بالصكوك المتعددة الأطراف لمنع الفساد ومكافحته، بما فيها اتفاقية البلدان الأمريكية لمكافحة الفساد، التي اعتمدتها منظمة الدول الأمريكية في 29 آذار/ مارس 1996، واتفاقية مكافحة الفساد بين موظفي الجماعات الأوروبية أو موظفي الدول الأعضاء في الاتحاد الأوروبي، التي اعتمدها مجلس الاتحاد الأوروبي في 26 أيار/ مايو 1997، واتفاقية مكافحة رشو الموظفين العموميين الأجانب في المعاملات التجارية الدولية، التي اعتمدتها منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي في 21 تشرين الثاني/ نوفمبر 1997، واتفاقية القانون الجنائي بشأن الفساد، التي اعتمدتها اللجنة الوزارية لمجلس أوروبا في 27 كانون الثاني/ يناير 1999، واتفاقية القانون المدني بشأن الفساد، التي اعتمدتها اللجنة الوزارية لمجلس أوروبا في 4 تشرين الثاني/ نوفمبر 1999، واتفاقية الاتحاد الأفريقي لمنع الفساد ومحاربته، التي اعتمدها رؤساء دول وحكومات الاتحاد الإفريقي في 12تموز/ يوليه2003، وإذ ترحب بدخول اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الوطنية حيّز النفاذ في 29أيلول/ سبتمبر 2003.

ثانياً: وثيقة الإسكندرية آذار 2004: بلورت وثيقة الإسكندرية رؤية عربية أصيلة حول قضايا الإصلاح وأولوياتها وتضمنت عدة محاور للإصلاح وهي: الإصلاح السياسي، الإصلاح الاجتماعي، الإصلاح الثقافي، آليات المتابعة مع المجتمع المدني، الإصلاح الاقتصادي.

ثالثاً: إعلان باريس: نحن موقعو هذا النداء، قادمون من الشمال ومن الجنوب ومن الشرق ومن الغرب، نندد بالأفعال الكاسحة للفساد الكبير.

رابعاً: مبادرة الشرق الأوسط الكبير: ورقة عمل أمريكية مقدمة لمؤتمر دول مجموعة الثماني، كما نشرتها جريدة الحياة. شباط/ فبراير 13، 2005.

خامساً: إعلان تونس. القمة العربية، تونس. 22-23 أيار/ مايو، 2004.

سادساً: وثيقة مسيرة التطوير والتحديث والإصلاح. القمة العربية، تونس. 22-23 أيار/ مايو، 2004.

8-11 التصنيف العالمي لمراتب الفساد الإداري

أين يقع الأردن وباقي الدول العربية على مقياس الفساد، على الصعيدين العربي والعالمي؟

للإجابة عن هذا السؤال، لا بدا أول الأمر من الإشارة إلى عدد من الخصائص في القياس التجميعي الذي أوردته منظمة الشفافية في تقريرها الصادر في عام 2004 عن مدركات الفساد في مائة وثلاثة وثلاثين بلدا في العالم 2003. أن ترتيب البلدان التي تحتل المراتب العليا والمتقدمة من جهة انتشار الفساد أو عدمه يرتكز إلى مجموعة أوسع من المسوح ومصادر المعلومات. ويتميز بمعادلات للخطأ اقل بكثير مما هو عليه الحال في البلدان النامية التي تحتل مراتب متوسطة أو متدنية على مقياس يبلغ في حده الأفضل الأعلى عشر درجات، وينخفض تدرجيا إلى درجة واحدة. وتنعكس هذا الخصائص على مصداقية المراتب التقويمية التي حصلت عليها الدول «العشر الأوائل» أذا جاز التعبير.

وتقع المجموعة العربية، ومن بينها الأردن، بين المراتب المتقدمة العليا في قيم مؤشرات الفساد في الدول الصناعية، والدنيا في البلدان النامية. ومن بين 133 دولة، تحتل الأردن المرتبة 43 في شيوع الفساد، وبدرجة 4.6، أي دون المتوسط على سلم الفساد المؤلف من عشر درجات في التقرير الأخير لمنظمة الشفافية الدولية. ولا جدوى في هذا الحالة من القول إن بلدانا عربية أخرى «اقل فسادا» تتقدم على الأردن وتحقق درجات أعلى في تقويم نسبة الفساد فيها، مثل عمان (6.3)، والبحرين (6.1)، وقطر (5.6)، والكويت (5.3). وبالمنطق نفسه، فليس ثمة ما يدعو إلى العزاء في أن دولا عربية أخرى «أكثر فسادا» تتفوق على الأردن في شيوع الفساد فيها مثل العراق (2.2)، والسودان (2.3)، واليمن (2.6)، والجزائر (2.6)، وفلسطين (3)، ولبنان (3)، والمغرب (3.3)، ومصر (3.3)، والمملكة العربية السعودية (4.5).

ومن جهة أخرى، فان مؤشرات الشفافية الدولية، وما يستتبعها من توصيات، إنما تتناول قضية الفساد بصورة مستقلة وبمعزل عن المكونات المؤسسية أو البنيوية التي تتفاعل معها وتؤثر فيها وتتأثر بها. ومن هنا فان هذه المؤشرات، على الرغم من أهميتها وخطورة دلالاتها، تقترب في كثير من الأحيان من النسب والأرقام المطلقة والمفاهيم المجردة. وبالمقابل،

تحاول مجموعة من الدراسات الصادرة عن البنك الدولي ومؤسساته ومراكزه البحثية المختلفة أن تسد جانبا من هذا القصور، ولا سيما في مجال الربط بين الفساد والحكم، وذلك باعتبار «ضبط الفساد» واحد من ستة أركان أو تجمعات رئيسة من المؤشرات الدالة على الحكم الصالح. أما الأبعاد الخمسة الباقية، فهي الصوت (التمثيل السياسي والمساءلة وممارسة الحقوق المدنية)، والاستقرار السياسي وغياب العنف، وفعالية الحكومة، وحكم القانون.

12-8 من هي منظمة الشفافية الدولية؟

"الاتحاد العالمي ضد الفساد" هذا هو شعار "منظمة الشفافية الدولية" التي أنشئت عام 1995م -ومقرها برلين- لتساعد الدول والأفراد الراغبين في أن يحيوا في "جزر النزاهة"، بعد انتشار الفساد المالي والإداري سواءً على المستوى الرسمي أو غير الرسمي، وعجز المؤسسات القطرية المعنية بمحاربته عن مواجهته، بعد أن تحول إلى غول يلتهم ليس فقط جهود التنمية المحلية، بل الجهود الدولية المتمثلة في المنح والمعونات والقروض.

ومنظمة الشفافية هي منظَّمة غير حكومية مهمتها أن تزيد من فرص ونسب مساءلة الحكومات، وتقييد الفساد المحلي والدولي، وهي تمثّل حركة دولية لمحاربة الفساد.

وطريق المنظمة في العمل لتحقيق أهدافها ينبع من إيمانها بأنه من الممكن محاربة الفساد بشكل مستمرّ، في حالة مشاركة كل المعنيّين سواء من الحكومة أو المجتمع المدني، أو القطاع الخاص. ووسيلتها في ذلك أن تجمع في فروعها المحلية الأفراد ذوي الذمم والمعروفين بالنزاهة في المجتمع المدني، وفي عالم التجارة والأعمال، وفي الحكومات؛ للعمل في تحالف من أجل إصلاح النظام، ومبدأ المنظمة في ذلك عدم تسمية أسماء أو مهاجمة أفراد بعينهم، وإنما تركّز على بناء نظم تحارب الفساد، كما أن المنظمة تلعب دورًا هامًا في زيادة الوعي العام بمخاطر الفساد في الكثير من البلاد.

وتؤمن المنظمة كذلك أن هناك طرقًا عملية يستطيع من خلالها كل رجل أو امرأة على اختلاف أعمارهم القيام بدور فعال في هذه المؤسسة العالمية الفريدة.

وتعتمد المنظمة في تمويل أنشطتها على التبرعات والإعانات التي يقدمها عدد لا بأس به من الهيئات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية، والمؤسسات الاقتصادية كالبنك الدولي والأمم المتحدة، وشركات بوينج، وجنرال موتورز، وكوداك، ولاشك في أن هذه المؤسسات ترى أن هذا التمويل يحقق عوائد متعددة الأبعاد، فمن ناحية يظهر اهتمامها بالنواحي الاجتماعية والاقتصادية كنوع من الدعاية لها، ومن ناحية أخرى فإن محاربة الفساد يمكن أن

يحقق لها عوائد اقتصادية، تتمثل في توفير تكلفة العمولات والرشاوى التي تضطر لتقديمها لبعض المسئولين؛ لتمرير بعض الصفقات، وفوق كل هذا وذاك المساهمة في تدويل وسيطرة النموذج الغربي، وخلق مجموعة من التشابكات تؤدي إلى اضطرار كافة الدول للخضوع له كآلية من آليات النظام العالمي الجديد، فضلاً عن استخدام مثل هذه المنظمات وتقاريرها عن الفساد، كورقة ضغط على بعض الدول لتمرير قوانين تخدم مصالح الشركات متعددة الجنسيات أو المؤسسات الدولية.

اهداف المنظمة ومبادئها الإرشادية

هدفت المنظمة كما جاء في أوراقها هو الحدُّ من الفساد عن طريق تفعيل اتحاد عالمي لتحسين وتقوية نظم النزاهة المحلية والعالمية. وتعتمد المنظمة على مبادئ إرشادية تتلخص في:

1. إدراك أن مخاطر الفساد تتعدّى حدود الحالات الفردية؛ ولذا فهناك مسئولية مشتركة وعامة لمحاربة الفساد.
2. اعتبار الحركة ضدَّ الفساد حركة عالمية تتجاوز النظم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية داخل كل دولة.
3. الاهتمام بمبادئ؛ مثل: المشاركة، اللامركزية، التنوع، المساءلة والشفافية على المستوى المحلي.
4. عدم التحزّب.
5. إدراك أن هناك أسبابًا عملية قوية وأخرى أخلاقية لوجود الفساد.

وهنالك أربعة عناصر لتحقيق أهداف المنظمة وتتبنى منظمة الشفافية إستراتيجية مكونة من عدة عناصر لتحقيق أهدافها تتمثل في الآتي:

1. بناء تحالفات على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي تضمّ: الحكومات، والمجتمع المدني، والقطاع الخاص من أجل محاربة الفساد الداخلي والخارجي.
2. تنظيم ودعم الفروع المحلية للمنظمة لتحقيق مهمتها.
3. المساعدة في تصميم وتنفيذ نظم النزاهة الفعالة.
4. تجميع وتحليل ونشر المعلومات وزيادة الوعي العام بالأضرار المهلكة للفساد (خاصة في الدول ذات الدخل المنخفض) على الإنسان والتنمية الاقتصادية.

أما أهم إنجازات المنظمة

طبقًا لتصريحات المسئولين للمنظمة؛ فقد تحقق عدد من الإنجازات خلال السنوات الخمس الماضية من عمر المنظمة، تتمثل في الآتي:

1. تحريك موقف البنك الدولي من وضع رافض لتقبل فكرة محاربة الفساد إلى وضع جعل رئيسه "جيمس ولفنسون" معروفًا بأنه زعيم الحركة العالمية لاحتواء الفساد.
2. تقديم الدعم لمنظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية في إصدار "اتفاقية مقاومة رشوة الموظفين الأجانب الذين يعملون في المعاملات التجارية العالمية" التي قالت عنها جريدتا: "واشنطن بوست" و"نيويورك تايمز" أنها تُعد نصرًا لمنظمة الشفافية.
3. الضغط على دول منظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية (48 دولة) من أجل إنهاء تخفيض الضرائب على الرشاوى، وتم ذلك في كل الدول تقريبًا فيما عدا هولندا.
4. كسر حاجز الحذر المفروض في مناقشة أمور الفساد المتعلق بالتجمعات الدولية.
5. إنشاء تحالفات من المنظمات والأفراد لاختيار حكومات صادقة وأمينة على مستوى العالم، وتنمية ممارسات تجارية أكثر تحملاً للمسئولية الاجتماعية.
6. زيادة فروع المنظمة باستمرار حتى شملت أكثر من 60 دولة على مستوى العالم، وهذا يوضح مدى الأهمية التي اكتسبتها قضية الفساد، حتى أن ورش عمل "النزاهة" بهذه الفروع دفعت رؤساء الدول إلى الإفصاح عن ممتلكاتهم الخاصة؛ وذلك في تنزانيا وموريتانيا.
7. اكتساب المنظمة شهرة عالمية كمشارك مهم في معركة الفساد، خاصة إصدارها السنوي الذي تنشره المنظمة عن الفساد، وترتب فيه الدول حسب مستويات الفساد بها.

13-8 الفرق بين الفساد الإداري والمرض الإداري

إن المرض الإداري تخلف بينما الفساد الإداري جريمة.

مثال: الواسطة إذا استخدمت للحصول على خدمة مشروعة فهي دليل على وجود مرض إداري، أما إذا استخدمت للحصول على منفعة غير مشروعة فهذا دليل على وجود فساد إداري ومالي.

اما مظاهر المرض الإداري – الخلل أو التخلف الإداري:

1. عدم سلامة التنظيم الإداري للأسباب التالية:
   أ. سوء البناء التنظيمي.

   ب. عدم صلاحية القيادة.
   ج. سوء نظام الاتصال.
   د. ضعف نظام الحوافز.
2. الترهل أو التضخم الوظيفي (كثرة عدد الموظفين دون حاجة لذلك).
3. الترهل التنظيمي (كثرة عدد الوحدات – الأقسام=الشعب. الخ).
4. البيروقراطية بمعناها السلبي: التعالي على الموظفين، المراجعين، الجمهور.
5. الروتين بمعناه المستطيل: أي تطوير الإجراءات الإدارية.
6. التجاهل، التسيب، التمارض، التغيب، قلة الإنتاج والخدمة ورداءة صنفها وتقديمها كمنة من الموظف وليس واجباً عليه (تشريف وليس تكليف).
7. التمييز بين الموظفات في تقديم الخدمة، سواء من ناحية الجودة أو الوقت أو الانجاز.

أسئلة الفصل الثامن

س1: ما هو مفهوم الفساد الإداري.

س2: ما هي مظاهر الفساد الإداري.

س3: ما هي أشكال الفساد الإداري.

س4: ما هي آليات مكافحة الفساد الإداري.

س5: ما هي الوسائل والأدوات لمعالجة الفساد الإداري.

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

1. **ما معنى مفهوم الفساد الإداري:**

أ. كل عمل يتضمن سوء استخدام المنصب العام.

ب. لتحقيق مصلحة ذاتية لنفسه أو جماعته.

ج. وبشكل عام وبالنتيجة فإن الفساد يؤدي إلى إلحاق الضرر بالمصلحة العامة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

2. **من مظاهر الفساد:**

أ. الفساد السياسي.

ب. الفساد المالي.

ج. الفساد الإداري.

د. جميع ما ذكر صحيح.

3. **وهنالك مظاهر أخرى للفساد هي:**

أ. الرشوة.

ب. المحسوبية.

ج. المحاباة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

4. **من أسباب تفشي ظاهرة الفساد هي:**

أ. أسباب اقتصادية.

ب. أسباب تنموية.

ج. أسباب جغرافية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

5. **من أشكال الفساد الإداري:**

أ. تبذير المال العام من خلال منح تراخيص أو إعفاءات ضريبية أو جمركية لأشخاص أو شركات بدون وجه حق.

ب. استغلال المنصب العام لتحقيق مصالح سياسية.

ج. أ + ب.

د. استغلال الثروات المعدنية.

6. **من الآثار المترتبة على الفساد:**

أ. آثر الفساد الإداري على الإيرادات الحكومية.

ب. آثر الفساد الإداري على النمو الاقتصادي.

ج. أ + ب.

د. اثر الفساد الإداري على النمو النفسي.

7. **من آليات مكافحة الفساد:**

أ. المحاسبة.

ب. المساءلة.

ج. الشفافية

د. جميع ما ذكر صحيح.

8. **تقوم استراتيجية مكافحة الفساد على ما يلي:**

أ. تبني نظام ديمقراطي يقوم على مبدأ فصل السلطات، وسيادة القانون.

ب. بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه، وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله، والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه.

ج. إعمال القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات.

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. من الوثائق الدولية لمكافحة الفساد:

أ. وثيقة الإسكندرية آذار 2004.

ب. إعلان باريس.

ج. أ + ب.

د. إعلان جده.

10. إن الفساد الإداري والمالي هو أكبر معوق للتنمية، وقد ازداد الاهتمام بهذا الموضوع للأسباب متعددة منها:

أ. انفتاح الدول بعضها على بعض.

ب. سرعة انتشار المعلومات.

ج. زيادة مشاركة الشعوب في صنع القرار.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

1. د
2. د
3. د
4. أ
5. ج
6. ج
7. د
8. د
9. ج
10. د

مراجع الفصل الثامن

1. جورج مودي، «تكاليف الفساد الكبير»، نشره الندوة، المجلد الرابع، العدد الثاني (القاهرة: منتدى البحوث الاقتصادية، 1997).
2. الدكتور مصطفى الفقي، دراسة بعنوان الفساد الإداري والمالي بين السياسات والإجراءات.
3. روبرت كليتجارد – ترجمة على حجاج – السيطرة على الفساد – دار البشير– عمان – 1994.
4. القران الكريم سورة النساء، الآية 58 وسورة الأحزاب، الآية 72وسورة الزمر، الآية 53 وسورة الروم، الآية 41 وسورة القصص، الآية 83 وسورة المائدة، الآية 33.
5. الوائلي، ياسر، الفساد الإداري وأسبابه دراسة غير منشورة.
6. http://en.wikipedia.org/wiki/Political_corruption /22/7/2008
7. http://www.oecd.org/topic/0,3373, en_2649_37447_1_1_1_1_3744700.html /22/7/2008
8. http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/index.html
9. www.transparency.org

الفصل التاسع

الحوكمة

المقدمة

9-1 مفهوم الحوكمة

9-2 الحوكمة.. المفاهيم والمرتكزات

9-3 محددات الحوكمة

9-4 معايير الحوكمة

9-5 النظم الإحصائية الفعالة، وحرية وصول المعلومات الجيدة إلى المواطنين

9-6 أوضاع الحوكمة عالميًا

9-7 الحوكمة في الشركات المساهمة

9-8 برنامج مشترك بين مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) ومبادرة شراكة الشرق الأوسط (MEPI) لتعزيز حوكمة الشركات في العالم العربي

أسئلة الفصل التاسع

مراجع الفصل التاسع

الفصل التاسع

الحوكمة

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم الحوكمة.
- الحوكمة..المفاهيم والمرتكزات.
- محددات الحوكمة.
- معايير الحوكمة.
- معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.
- النظم الإحصائية الفعالة، وحرية وصول المعلومات الجيدة إلى المواطنين.
- أوضاع الحوكمة عالميًا.
- الحوكمة في الشركات المساهمة.
- برنامج مشترك بين مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) ومبادرة شراكة الشرق الأوسط (MEPI) لتعزيز حوكمة الشركات في العالم العربي.

المقدمة

منذ عام 1997، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية، أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، قد يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة في أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية "مبتكرة"، وما إلى ذلك.كما أن الأحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة إنرون

Enron وما تلي ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال".

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظرا لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الاحتياطات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الاقتصادية ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح.

وقد أدت الأزمة المالية بكثير منا إلى اتخاذ نظرة عملية جيدة عن كيفية استخدام حوكمة الشركات الجيدة لمنع الأزمات المالية القادمة. ويرجع هذا إلى أن حوكمة الشركات ليست مجرد شيء أخلاقي جيد نقوم بعملة فقط، بل إن حوكمة الشركات مفيدة لمنشآت الأعمال، ومن ثم فإن الشركات لا ينبغي أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات معايير معينة لحوكمة الشركات إلا بقدر ما يمكن لهذه الشركات أن تنتظر حتى تفرض عليها الحكومات أساليب الإدارة الجيدة التي ينبغي عليها إتباعها في عملها.

وعلى سبيل المثال، فإن حوكمة الشركات الجيدة، في شكل الإفصاح عن المعلومات المالية، يمكن أن يعمل على تخفيض تكلفة رأس مال المنشأة.كما أن حوكمة الشركات الجيدة تساعد على جذب الاستثمارات سواء الأجنبية أم المحلية، وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال، ومكافحة الفساد الذي يدرك كل فرد الآن مدى ما يمثله من إعاقة للنمو. وما لم يتمكن المستثمرون من الحصول على ما يضمن لهم عائدا على استثماراتهم، فإن التمويل لن يتدفق إلى المنشآت. وبدون التدفقات المالية لن يمكن تحقيق الإمكانات الكاملة لنمو المنشأة. وإحدى الفوائد الكبرى التي تنشأ من تحسين حوكمة الشركات هي ازدياد إتاحة التمويل وإمكانية الحصول على مصادر أرخص للتمويل وهو ما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية.

إن حوكمة الشركات تعتمد في نهاية المطاف على التعاون بين القطاعين العام والخاص لخلق نظام لسوق تنافسية في مجتمع ديمقراطي يقوم على أساس القانون. وتتناول حوكمة الشركات موضوع تحديث العالم العربي عن طريق النظر في الهياكل الاقتصادية وهياكل الأعمال

التي تعزز القدرة التنافسية للقطاع الخاص، وتجعل المنطقة أكثر جذبا للاستثمار الأجنبي المباشر، كما تحقق تكاملا للمنطقة في الأسواق العالمية.

وكغيره من المفاهيم، يتم عرض "حوكمة الشركات" في منطقتنا العربية، على أنها الحل السحري لمشاكل شركاتنا، للخروج من قمقم التخلف الاقتصادي الذي تعيشه دولنا.وحقيقة الأمر أن هذا المفهوم -وبعيدا عن نظرية المؤامرة- جاء من نتاج ممارسات مجتمعات وتجارب مختلفة، وما نحتاجه هو وجود رؤية كلية تتسم بالذاتية، وتستفيد من تجارب الآخرين، وذلك حرصا على الوقت والجهد والمال من التبديد.

وتهدف الحوكمة إلى أداء أكثر شفافية للشركات، بما يجعلها قادرة على حصد ما تشاء من تمويل من أسواق المال، إلا أن المفارقة في منطقتنا العربية هي وجود نسبة كبيرة من الشركات في تصنيف الشركات الصغيرة والمتوسطة ومعظمها شركات عائلية تعتمد في مسألة التمويل على الاقتراض من البنوك أو التمويل الذاتي، والقليل منها يلجأ لسوق المال.

كما أن اللافت هو اصطدام حوكمة الشركات بعملية خصخصة شركات القطاع العام في دول كمصر والجزائر، لا سيما أن هذا المفهوم لا يفرق بين شركة مملوكة للقطاع الخاص أو الدولة.

وإذا نجحت شركات قطاع الأعمال العام في تطبيق قواعد الحوكمة كما حدث بشكل نموذجي في بعض الشركات في مصر باعتراف الخبراء الأجانب، فإن ذلك يعني أنها قد حققت معايير الكفاءة الاقتصادية. فلماذا يتم خصخصة هذه الشركات؟

الخبير الاقتصادي المصري الدكتور محمد عمران يرى أن شركات قطاع الأعمال العام أو المملوكة للدولة يمكنها أن تحقق معايير الكفاءة الاقتصادية، ولكن في المدى القصير.

أما في الأجل الطويل -كما يقول عمران- فلا تستطيع هذه الشركات تحقيق الأداء الكفء؛ نظرا للممارسات السلبية من قبل القيادات السياسية، بما يجعلها تنحرف عن مسارها الصحيح. ومن هنا، فإن الحوكمة تجعل مهمة الحكومة في الخروج من السوق أسهل في بيع شركاتها بالمقابل المناسب.

لكن البعض الآخر يرد على ذلك بأن المناخ العام هو الذي يجعل الفترة الزمنية لأداء جيد للشركات المملوكة للدولة تطول أو تقصر، خاصة أن هذه الشركات تعمل على خلق نوع من التوازن في الأسواق وتهذب سلوك القطاع الخاص. ولنا المثل في النموذج الصيني؛ فالشركات هناك تديرها الدولة، ومع ذلك هي صانعة النمو الاقتصادي للبلاد.

أين الخلل؟

وإذا كانت الحوكمة تستطيع تطوير أداء شركات مملوكة للدولة، وأخرى للقطاع الخاص، فلماذا لا يتم تعميم التجربة على شركات القطاع العام وكذلك الخاص مما يجعلها نواة لتحريك المياه الراكدة في بحر التنمية الآسن في منطقتنا؟

الإجابة هي أن المشكلة في المناخ العام؛ فالحوكمة لم تضف جديدا؛ فكل مبادئها هي حقوق سواء للمساهمين أم العاملين أم المحاسبية الدقيقة الشفافة، وهي أمور تنظمها العديد من القوانين، ولكن للأسف لا تطبق، أو يتم الالتفاف عليها في كثير من الدول العربية. ويكون الاتجاه الخطأ البحث عن مصطلح جديد لبيئة مغايرة نناقشه، ونفرد له الندوات والمؤتمرات وننصرف عن الحلول الواضحة بإعمال دولة القانون، وأن "العدل أساس الملك".

من منطلق التطورات التي لازمت حركة التطور المتسارعة للاقتصاد العالمي إعادة تقييم الأنظمة الشاملة وتطوير جزء منها بما يتناسب مع المنظومة العالمية ومن هذه الأنظمة الجديدة (الحوكمة)، حوكمة الشركات، ليسير هذا المفهوم في خط متواز مع الجهود المبذولة حاليا لإصلاح وإعادة هيكلة ركائز البنى الاقتصادية على نسق يجعلها قادرة على تحمل إفرازات الواقع الجديد المتشابك المصالح والمعطيات، فمن جهة نشأت السوق المالية مؤطرة لنشاطاتها بالعديد من اللوائح والقوانين المتفردة مهنياً والمتسقة مع المنظومة العالمية لتخلق واقعا جديدا جديرا بالاهتمام. واستجابة نوعية لواقع اقتصادي آخر له متطلباته ألا وهو انضمام المملكة لمنظمة التجارة الدولية.

هذه النقلة الاقتصادية الهائلة، بمؤثراتها الاجتماعية، تحتم التعايش والتوافق بدقة بمجموعة من الأنظمة واللوائح الإطارية والمحورية تعني بإعادة هيكلة وتطوير البناء الاقتصادي العالمي وفق منظومة تلبي احتياجات ومستلزمات الأطراف الأساسية في المعادلة حتى يكون الكيان الاقتصادي الوطني قادراً ومؤهلاً للمنافسة من منطلقات قانونية واقتصادية راسخة.

1-9 مفهوم الحوكمة

لقد خاض في مجال التعريف بمفهوم الحوكمة العديد من فقهاء القانون والاقتصاد بيد أن نسبة عالية من المختصين في مجال الشركات أجمعوا على شمولية التعريف الذي أورده باريكنسون Parkinson في كتابة Corporate Governance حوكمة الشركات عام 1994م.

تعريف باريكنسون:

الحوكمة هي الإجراء الإداري، الإشرافي والتنسيقي المعتمد والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء.

يعد مصطلح الحوكمة: هو الترجمة المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، أما الترجمة العلمية لهذا المصطلح، والتي اتفق عليها، فهي: "أسلوب ممارسة سلطات الإدارة الرشيدة".

وقد تعددت التعريفات المقدمة لهذا المصطلح، بحيث يدل كل مصطلح عن وجهة النظر التي يتبناها مقدم هذا التعريف.

فتعرف مؤسسة التمويل الدولية IFC الحوكمة بأنها: "هي النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".

كما تعرفها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأنها: "مجموعة من العلاقات فيما بين القائمين على إدارة الشركة ومجلس الإدارة وحملة الأسهم وغيرهم من المساهمين".

وهناك من يعرفها بأنها: "مجموع "قواعد اللعبة" التي تستخدم لإدارة الشركة من الداخل، ولقيام مجلس الإدارة بالإشراف عليها لحماية المصالح والحقوق المالية للمساهمين". وبمعنى آخر، فإن الحوكمة تعني النظام، أي وجود نظم تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسئولية.

وقد ظهرت الحاجة إلى الحوكمة في العديد من الاقتصاديات المتقدمة والناشئة خلال العقود القليلة الماضية، خاصة في أعقاب الانهيارات الاقتصادية والأزمات المالية التي شهدتها عدد من دول شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وروسيا في عقد التسعينات من القرن العشرين، وكذلك ما شهده الاقتصاد الأمريكي مؤخرا من انهيارات مالية ومحاسبية خلال عام 2002. وتزايدت أهمية الحوكمة نتيجة لاتجاه كثير من دول العالم إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي يعتمد فيها بدرجة كبيرة على الشركات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي. وقد أدى اتساع حجم تلك المشروعات إلى انفصال الملكية عن الإدارة، وشرعت تلك المشروعات في البحث عن مصادر للتمويل أقل تكلفة من المصادر المصرفية، فاتجهت إلى أسواق المال. وساعد على ذلك ما شهده العالم من تحرير للأسواق المالية، فتزايدت انتقالات رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق، ودفع

اتساع حجم الشركات وانفصال الملكية عن الإدارة إلى ضعف آليات الرقابة على تصرفات المديرين، وإلى وقوع كثير من الشركات في أزمات مالية. ومن أبرزها دول جنوب شرق آسيا في أواخر التسعينات، ثم توالت بعد ذلك الأزمات، ولعل من أبرزها أزمة شركتي أنرون وورلد كوم في الولايات المتحدة في عام 2001. وقد دفع ذلك العالم للاهتمام بالحوكمة.

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحوكمة إلى تحقيق الشفافية والعدالة، ومنح حق مساءلة إدارة الشركة، وبالتالي تحقيق الحماية للمساهمين وحملة الوثائق جميعا، مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والحد من استغلال السلطة في غير المصلحة العامة، بما يؤدي إلى تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه، وتنمية المدخرات، وتعظيم الربحية، وإتاحة فرص عمل جديدة. كما أن هذه القواعد تؤكد على أهمية الالتزام بأحكام القانون، والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي، ووجود هياكل إدارية تمكن من محاسبة الإدارة أمام المساهمين، مع تكوين لجنة مراجعة من غير أعضاء مجلس الإدارة التنفيذية تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة مستقلة على التنفيذ.

2-9 الحوكمة....المفاهيم والمرتكزات

أصبح مفهوم الحوكمة الرشيدة -أو الحكم الجيد- من المفاهيم الشائعة في الكتابات الحديثة حول التنمية والديمقراطية، حيث ساهمت التحولات التي شهدها العالم وكان لها أثرها على العالم العربي -ومن ضمنه العالم- في تبني هذا المفهوم من قبل العديد من الحكومات، ووكالات التنمية والمنظمات غير الحكومية، وبات تحقيق هذا المفهوم شرطا ضروريا لمنح المساعدات الإنمائية للدول النامية.

وقد تبنت المؤسسات الدولية هذا المفهوم وطورته في أواخر الثمانينات لشجب التبذير والإسراف في تدبير المال العام من قبل حكومات بعض الدول النامية، حيث يحدد البنك الدولي الحكم الجيد باعتباره "ممارسة السلطة في تدبير موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية من أجل التنمية". وقد عبر الأمين العام للأمم المتحدة كوفي عنان عن ذلك بقوله: "يكاد الحكم الجيد أن يكون العامل الوحيد الأساسي في القضاء على الفقر وإنعاش النمو".

وعلى الرغم من تعدد التعريفات التي أحاطت بالمفهوم، إلا أن التعريف الأكثر شيوعا هو التعريف الذي يتبناه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة، حيث يعرفه "بأنه ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شئون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها"، وطبقا لتعريف برنامج

الأمم المتحدة الإنمائي، تتصف الحوكمة بالخصائص والأركان التالية: المشاركة – حكم القانون – الشفافية – سرعة الاستجابة – بناء التوافق والإجماع – المساواة والاشتمال– الفعالية والكفاءة – المحاسبة، والرؤية الإستراتيجية، وفيما يلي نستعرض كل عنصر بالتفصيل:

1. **المشاركة:** تعتبر مشاركة كل من الرجال والنساء ركيزة أساسية للحكم الجيد. وقد تكون المشاركة إما بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات تمثيلية شرعية وسيطة. ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن الديمقراطية التمثيلية، لا تعني بالضرورة أن هموم الجماعات الأكثر استضعافا في المجتمع قد تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع القرار. فالمشاركة يجب أن تكون معلومة ومنظمة. ويعني هذا حرية التجمع والتعبير من ناحية ومجتمعا مدنيا منظما من ناحية أخرى.
2. **حكم القانون:** يتطلب الحكم الجيد أطرًا قانونية عادلة والتي يجري تنفيذها بحيادية. ويتطلب أيضا الحماية الكاملة لحقوق الإنسان. والتنفيذ العادل للقانون يتطلب قضاء مستقلا، وشرطة محايدة وغير فاسدة.
3. **الشفافية:** تعني الشفافية أن صناعة القرارات وتنفيذها تجري وفق قواعد.وتعني أيضا أن المعلومات متاحة ويمكن أن تصل مباشرة إلى أولئك المتأثرين بهذه القرارات وتنفيذها. وتعني كذلك إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة، ومن خلال الإعلام.
4. **سرعة الاستجابة:** أن تحاول العمليات والمؤسسات أن تكون مواتية لكل الفاعلين.
5. **الإجماع والموافقة:** ثمة فاعلين متعددين ورؤى متعددة في المجتمع.ويتطلب الحكم الجيد توسط مختلف المصالح في المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها.ويتطلب أيضا نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل تنمية المستدامة، وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية.
6. **المساواة والاشتمال:** إن صلاح المجتمع يعتمد على ضمان شعور كل أعضائه بأن لهم حظ من المشاركة فيه ولا يشعرون بالإقصاء من التيار الرئيسي للمجتمع. ويتطلب هذا أن تحظى كل المجموعات، وخاصة المجموعات الأكثر استضعافا، بفرص من أجل تحسين أو الحفاظ على ما هو في صالحها.
7. **الفاعلية والكفاءة:** يعني الحكم الجيد أن نتائج العمليات والمؤسسات تتفق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها، ويغطي مفهوم الكفاءة أيضا الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة.

8. **المحاسبة:** تعتبر المحاسبة ركيزة أساسية للحكم الجيد، ليس فقط بالنسبة للمؤسسات الحكومية، ولكن أيضا بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات، وبشكل عام فإن منظمة أو مؤسسة ما يجب أن تخضع لمحاسبة أولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها. والمحاسبة لا يمكن أن تكون سارية بدون شفافية وحكم القانون.

9. **الرؤية الإستراتيجية:** ينبغي أن يمتلك القادة والعامة، وكذلك القائمين على المؤسسات، رؤية طويلة المدى للحكم الجيد والتنمية، بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية.

وتعرف الحوكمة من ناحية أخرى على أنها مستوى الأداء الجيد للجهاز الحكومي بمفهومه الواسع (أي الإدارات والهيئات والأجهزة والوزارات وغير ذلك من الجهات الحكومية التي تقوم باتخاذ قرارات، أو تنفيذ سياسات، أو الإشراف على تطبيق القوانين والتشريعات والرقابة على تنفيذها)، والحوكمة على هذا النحو يصعب الوصول إليها بدون الديمقراطية، وتتطلب الحوكمة أيضا تفعيل القضايا المتعلقة بالشفافية والمصداقية والمساءلة، مما يقضي في نهاية المطاف برفع معدل النمو الاقتصادي، وتحسن مستوى المعيشة، وتفعيل درجة المشاركة لجميع أفراد المجتمع ومؤسساته في صنع وتنفيذ القرارات والقوانين، ومراقبة مستوى الأداء، وتصحيح الانحرافات، وكفالة تحقيق التنمية المستدامة.

هذا وتشير دراسات البنك الدولي إلى أن دراسة الحكم الجيد يجب أن يرتكز على قيمتين عالميتين: التضمينية والمساءلة. حيث تركز التضمينية على مفهوم المساواة، بمعنى إتاحة فرص متساوية للجميع للمشاركة في إدارة الحكم، ومعاملة الحكومة للمواطنين جميعا تكون على قدم المساواة أمام القانون وبغير تميز، وتامين فرص متساوية للاستفادة من الخدمات التي توفرها الحكومة، وكذلك فرص عادلة للنفاذ إلى المعلومات.

أما القيمة الثانية المتعلقة بالمساءلة: فهي تعني أن من اختيروا للحكم باسم الشعب يجب أن يخضعوا للمساءلة من قبل الشعب، وهي تستند إلى توفر المعرفة والمعلومات، والشفافية في آليات الحكم. كما أنها ترتكز على وجود حوافز لتشجيع المسئولين الحكوميين الذين يقومون بإدارة الحكم باسم الشعب على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة. هذه الحوافز تتأتى من وجود التنافسية في اختيار الموظفين العاميين وإرساء السياسات، وتوافر أخلاقيات الوظيفة العامة لدى الموظفين التي تحقق المصلحة العامة.

وهناك علاقة وثيقة بين الحوكمة الجيدة وعملية التنمية، حيث أصبحت الحوكمة الجيدة بمختلف أبعادها شرط رئيسي لتحقيق التنمية المستدامة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة لتحرير هذه القدرات البشرية وبالتالي تعزيز رفاهية الإنسان من خلال القضاء على الفقر وإيجاد فرص العمل وحماية البيئة والنهوض بالمرآة.

هذا وتتعدد مجالات الحوكمة، فهي لا تنصرف بالضرورة للنظم السياسية وإنما تنصرف لطريقة الأداء بصرف النظر عن نوع هذه النظم، حيث بينما تدور الحوكمة السياسية حول الأمور التالية: المشاركة السياسية (ودور المجتمع المدني، وتفعيل اللامركزية، وسلامة عملية الانتخابات، وحقوق المرآة، وحقوق الأقليات). وسيادة القانون (الدستور - القضاء - التشريع - الفصل بين السلطات) والشفافية والمسائلة (حق الشعب في الحصول على المعلومات - حرية الإعلام) فان الحوكمة الاقتصادية تتناول: وضوح الأدوار(دور الحكومة ودور القطاع الخاص)، وتوافر المعلومات المالية للمواطنين، وطرق المحاسبة والمراجعة، وشفافية السياسات المالية والنقدية، والإدارة المالية الجيدة، وأجهزة المتابعة الفعالة.

وقد ظهر حديثا مفهوم التجارة الالكترونية، حيث عندما تندمج الإدارة الرشيدة بتكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها نصبح بصدد مفهوم "الحوكمة الرشيدة الالكترونية E-Governance"، وتمثل قضية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها وإتاحتها للمواطنين ركنا أساسياً للإدارة الالكترونية الرشيدة.

انتقل مفهوم "الحوكمة Governance"، من السياسة وإدارة الدولة إلى الشركات، حيث عرفته الأوساط العلمية، بأنه الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وإعمال القانون.

وأصبح الحديث عن "حوكمة الشركات"، من أجل كفاءة اقتصادية عليا، ومعالجة المشكلات الناتجة عن الممارسات الخاطئة من قبل الإدارة الخاصة بالشركات والمراجعين الداخليين أو الخارجيين أو من قبل تدخل مجالس الإدارة، بما يعوق انطلاق هذه الشركات.

وان الحاجة لهذا المفهوم -الذي استقر مجمع اللغة العربية في مصر على لفظته (حوكمة)- جاء من لجوء الشركات إلى أسواق المال من أجل التمويل، سواء في شكل إصدار أسهم أم سندات.

الخبراء الاقتصاديون يرون أن الحوكمة هي مجرد إرشادات تطرح بشكل اختياري على الشركات الراغبة في تطبيقها، وليس لها صفة الإلزام، ولكن التطبيق يؤدي إلى إظهار الشركة بشكل أكثر شفافية، ويزيد من مصداقيتها في أسواق المال.

وتحدد "منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية" إطارا تفصيليا لكي تستوفي الشركات شروط الحوكمة، ومن أهمها:

1. توفير الحماية للمساهمين في هذه الشركات، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.
2. معاملة متساوية لكافة المساهمين، سواء كانوا وطنيين أو أجانب، كما ينبغي إتاحة الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.
3. ضمان القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية.
4. ضمان التوجيه والإرشاد الإستراتيجي للشركة، والرقابة الفعالة لمجلس الإدارة على إدارة الشركة، ومحاسبة مجلس الإدارة عن مسئوليته أمام الشركة والمساهمين.

ولا يمكن فصل ملامح الحوكمة تلك عن المناخ العام الذي تعمل فيه الشركات. فتذكر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية "أن حوكمة الشركات ليست سوى جزء من محيط اقتصادي أكثر ضخامة تعمل في نطاقه المنشآت، والذي يضم، على سبيل المثال، سياسات الاقتصاد الكلي ودرجة المنافسة في أسواق المنتج، والبيئة القانونية والتنظيمية".

يضاف إلى ذلك عوامل، مثل: أخلاقيات الأعمال، ومدى إدراك الشركات بالمصالح البيئية والاجتماعية للمجتمعات التي تعمل فيها الشركة، والتي يمكن أن يكون لها أثر على سمعتها، ونجاحها في الأجل الطويل.

3-9 محددات الحوكمة

هناك اتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية انظر شكل (9-1). ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

1. المحددات الخارجية

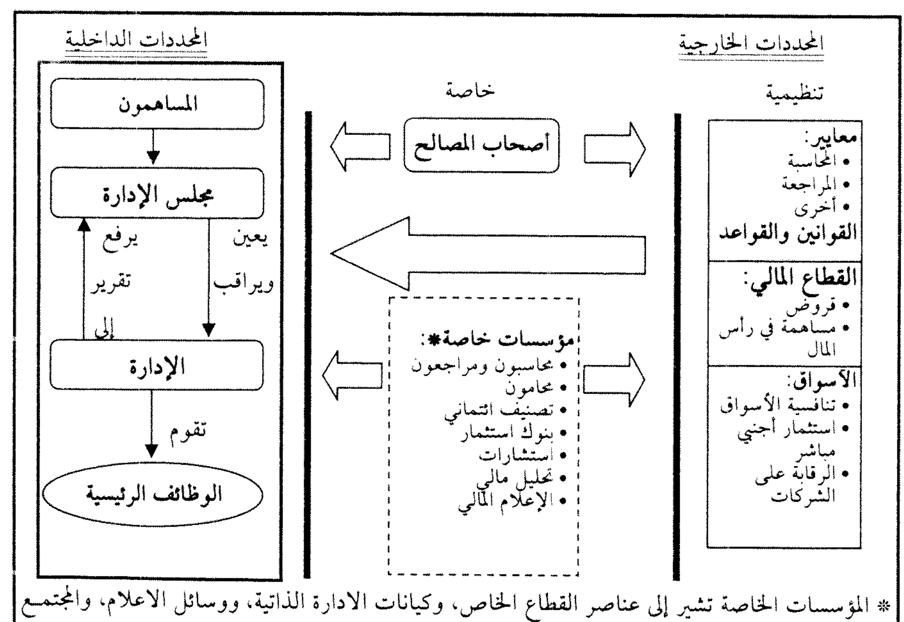
وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها

على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات المالية والاستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص.

2. المحددات الداخلية

وتشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة.

شكل (9-1): المحددات الخارجية والداخلية للحوكمة



* المؤسسات الخاصة تشير إلى عناصر القطاع الخاص، وكيانات الادارة الذاتية، ووسائل الاعلام، والمجتمع المدني. وتلك الجهات التي تقلل من عدم توافر المعلومات، وترفع من درجة مراقبة الشركات، وتلقي الضوء على السلوك الانتهازي للإدارة.

Source: Iskander ،M. and N. Chamlou.(2002).Corporate Governance: A Framework for Implementation.P:122 ،Fig.6.1.Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region ،edited by: S. Fawzy. Washington: World Bank.

وتؤدي الحوكمة في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي، وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين. ومن ناحية أخرى، تشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وأخيرا خلق فرص عمل.

4-9 معايير الحوكمة

نظرا للاهتمام المتزايد بمفهوم الحوكمة، فقد حرصت عديد من المؤسسات على دراسة هذا المفهوم وتحليله ووضع معايير محددة لتطبيقه. ومن هذه المؤسسات: منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، وبنك التسويات الدولية BIS ممثلا في لجنة بازل، ومؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي.

وفي الواقع، نجد أنه كما اختلفت التعريفات المعطاة لمفهوم الحوكمة، فقد اختلفت كذلك المعايير التي تحكم عملية الحوكمة، وذلك من منظور وجهة النظر التي حكمت كل جهة تضع مفهوما لهذه المعايير، وذلك على النحو التالي:

1-4-9 معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

يتم تطبيق الحوكمة وفق خمسة معايير توصلت إليها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في عام 1999، علما بأنها قد أصدرت تعديلا لها في عام 2004. وتتمثل في:

1. **ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات**: يجب أن يتضمن إطار حوكمة الشركات كلا من تعزيز شفافية الأسواق وكفاءتها، كما يجب أن يكون متناسقا مع أحكام القانون، وأن يصيغ بوضوح تقسيم المسئوليات فيما بين السلطات الإشرافية والتنظيمية والتنفيذية المختلفة.
2. **حفظ حقوق جميع المساهمين**: وتشمل نقل ملكية الأسهم، واختيار مجلس الإدارة، والحصول على عائد في الأرباح، ومراجعة القوائم المالية، وحق المساهمين في المشاركة الفعالة في اجتماعات الجمعية العامة.
3. **المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين**: وتعني المساواة بين حملة الأسهم داخل كل فئة، وحقهم في الدفاع عن حقوقهم القانونية، والتصويت في الجمعية العامة على القرارات الأساسية، وكذلك حمايتهم من أي عمليات استحواذ أو دمج مشكوك فيها، أو من

الاتجار في المعلومات الداخلية، وكذلك حقهم في الاطلاع على كافة المعاملات مع أعضاء مجلس الإدارة أو المديرين التنفيذيين.

4. **دور أصحاب المصالح في أساليب ممارسة سلطات الإدارة بالشركة**: وتشمل احترام حقوقهم القانونية، والتعويض عن أي انتهاك لتلك الحقوق، وكذلك آليات مشاركتهم الفعالة في الرقابة على الشركة، وحصولهم على المعلومات المطلوبة. ويقصد بأصحاب المصالح البنوك والعاملين وحملة السندات والموردين والعملاء.
5. **الإفصاح والشفافية**: وتتناول الإفصاح عن المعلومات الهامة ودور مراقب الحسابات، والإفصاح عن ملكية النسبة العظمى من الأسهم، والإفصاح المتعلق بأعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين. ويتم الإفصاح عن كل تلك المعلومات بطريقة عادلة بين جميع المساهمين وأصحاب المصالح في الوقت المناسب ودون تأخير.
6. **مسئوليات مجلس الإدارة**: وتشمل هيكل مجلس الإدارة وواجباته القانونية، وكيفية اختيار أعضائه ومهامه الأساسية، ودوره في الإشراف على الإدارة التنفيذية.

2-4-9 معايير لجنة بازل للرقابة المصرفية العالمية (Basel Committee)

وضعت لجنة بازل في العام 1999 إرشادات خاصة بالحوكمة في المؤسسات المصرفية والمالية، وهي تركز على النقاط التالية:

1. قيم الشركة ومواثيق الشرف للتصرفات السليمة وغيرها من المعايير للتصرفات الجيدة والنظم التي يتحقق باستخدامها تطبيق هذه المعايير.
2. إستراتيجية للشركة معدة جيدا، والتي بموجبها يمكن قياس نجاحها الكلي ومساهمة الأفراد في ذلك.
3. التوزيع السليم للمسئوليات ومراكز اتخاذ القرار متضمنا تسلسلا وظيفيا للموافقات المطلوبة من الأفراد للمجلس.
4. وضع آلية للتعاون الفعال بين مجلس الإدارة ومدققي الحسابات والإدارة العليا.
5. توافر نظام ضبط داخلي قوي يتضمن مهام التدقيق الداخلي والخارجي وإدارة مستقلة للمخاطر عن خطوط العمل مع مراعاة تناسب السلطات مع المسئوليات (Checks & Balances).

6. مراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، بما في ذلك علاقات العمل مع المقترضين المرتبطين بالمصرف وكبار المساهمين والإدارة العليا، أو متخذي القرارات الرئيسية في المؤسسة.
7. الحوافز المالية والإدارية للإدارة العليا التي تحقق العمل بطريقة سليمة، وأيضا بالنسبة للمديرين أو الموظفين سواء كانت في شكل تعويضات أو ترقيات أو عناصر أخرى.
8. تدفق المعلومات بشكل مناسب داخليا أو إلى الخارج.

9-4-3 معايير مؤسسة التمويل الدولية

وضعت مؤسسة التمويل الدولية التابعة للبنك الدولي في عام 2003 موجهات وقواعد ومعايير عامة تراها أساسية لدعم الحوكمة في المؤسسات على تنوعها، سواء كانت مالية أو غير مالية، وذلك على مستويات أربعة كالتالي:

1. الممارسات المقبولة للحكم الجيد.
2. خطوات إضافية لضمان الحكم الجيد الجديد.
3. إسهامات أساسية لتحسين الحكم الجيد محليا.
4. القيادة.

9-5 النظم الإحصائية الفعالة، وحرية وصول المعلومات الجيدة إلى المواطنين

تبين أن هناك العديد من أركان الحوكمة الرشيدة، وبفحص هذه الأركان يتضح انه لا يمكن تفعليها بدون توافر عنصرين أساسيين: الأول، ضرورة توافر إحصاءات ومعلومات جيدة يتم إنتاجها من قبل نظام قومي كفء وفعال للإحصاء والمعلومات، حيث يعد جودة النظام الإحصائي وما ينتجه من إحصاءات ومعلومات جزءاً أساسيا للحوكمة الرشيدة الجيدة (Good Governance)، ويتمثل العنصر الثاني في حق الوصول إلى المعلومات، وحرية الاطلاع عليها من قبل المواطنين، حيث يحتاج تفعيل الحوكمة وضمان حسن تطبيقها إلى متطلبات "إحصائية ومعلوماتية" من خلال توفير معلومات وإحصاءات شاملة وجيدة يسهل الوصول إليها من قبل جميع أفراد المجتمع، حيث تمثل قضية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها وإتاحتها للمواطنين ركنا أساسياً من أركان الحوكمة. ولا نبالغ إذا قلنا أن هذين العنصرين يمثلان "قلب" الحوكمة الرشيدة، وفيما يلي سوف يتم تناول هذين العنصرين بالتفصيل.

فعالية الأنظمة الإحصائية، وضمان جودة المعلومات

اهتمت المنظمات الدولية والدول بجودة الإحصاءات، وسلامة عمل الأنظمة الإحصائية، حيث ظهرت مبادرات دولية عديدة لتحسين جودة البيانات. ومن أهمها نظام البنك الدولي العام لنشر البيانات GDDS وموقع دليل جودة البيانات.QDRS وقد قامت الأمم المتحدة من خلال لجانها الإحصائية المختلفة بوضع "مجموعة " من المبادئ المرتبطة بأجهزة الإحصاء القومية، والأنشطة التي تقوم بها، والمنتجات والخدمات التي تقدمها، والهدف من هذه المبادئ التأكيد على أهمية وجود إحصاءات رسمية تتسم بجودة وشمولية وثقة مرتفعة، بالإضافة إلى التأكيد على الممارسات (الاكواد) المهنية والأخلاقية للأجهزة والهيئات المختلفة التي تتعامل مع الإحصاءات والمعلومات.

حق الوصول إلى المعلومات من قبل المواطنين

بالنسبة للعنصر الثاني، وهو حق الوصول إلى المعلومات، وحرية الاطلاع عليها من قبل المواطنين، نجد أن حق الوصول إلى المعلومات، يعتبر احد أهم العناصر الضرورية للحوكمة الرشيدة، ولبناء نظام النزاهة القومي، وهو بمثابة إستراتيجية وقائية للتصدي لظاهرة الفساد ونتائجه السلبية على المجتمعات. فمن الضروري، أن يطلع المواطن على معلومات الحكومة، في سبيل تطوير المجتمع المدني، والديمقراطية، وصونه. فالمعلومات تسهل المعرفة والحوار لدى فئات المجتمع، ويساعد الانفتاح والشفافية في عملية صنع القرار في الحفاظ على ثقة المواطن في أعمال الحكومة.

وقد كفلت العهود والمواثيق الدولية، وفي مقدمتها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان (المادة 19)، والعهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية حق المواطنين في الحصول على المعلومات والاطلاع عليها. وقد أقرت الجمعية العامة للأمم المتحدة، في دورتها الأولى من العام 1946، أن "حرية المعلومات هي حق أساسي من حقوق الإنسان، وبمثابة اختبار لسائر الحريات التي تكرسها الأمم المتحدة".

وكذلك اقر المجتمع الدولي بأهمية الوصول إلى المعلومات لدواع أخرى، فاتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد المصدق عليها في عام 2003، تدعو الحكومات إلى السماح للمواطنين بالوصول إلى المعلومات، على أنها إحدى وسائل مكافحة الفساد. ويتلازم هذا الحق مع امتداد الثقافة الديمقراطية واتساع تأثيرها داخل المجتمعات، من خلال ترسيخ سيادة القانون، والمقدرة على الحكم باستقامة ووضوح، عبر نشر المعلومات واطلاع المواطن عليها. وهنا تبرز ثلاثية الشفافية والمساءلة والمحاسبة، لتجعل الفعل السياسي محكوما بضوابط، تقلل

من فرص الفساد والتلاعب، وتحول دون استغلال السلطة، من خلال عدم استبعاد أي هيئة رقابة على جميع السلطات (التنفيذية والقضائية والتشريعية).

وجدير بالذكر أن ممارسة المواطن حقه في الوصول إلى المعلومات تعزز العلاقة المتبادلة بين الدولة والمواطن، القائمة على الحقوق والواجبات، وتحديدا مسؤولية الدولة، والإدارة العامة تجاه المواطن، حيث هناك أهمية كبيرة لحق المواطن في الحصول على المعلومات من المؤسسات الرسمية كونها تجعل الموظف العام يقوم بوظيفته في أجواء شفافة تكشف عن مواطن الخلل والتجاوز.

ولا يعني فتح المجال أمام الوصول إلى المعلومات غياب الإجراءات والمعايير التي تنظم هذه العملية، بل يستتبع ممارسة هذه الحقوق واجبات ومسؤوليات خاصة، ويجوز إخضاعها لبعض القيود، ولكن شريطة أن تكون محددة بنص القانون، ويتم ذلك من خلال وضع تشريعات محددة تنظم موضوع الوصول إلى المعلومات والتي من شانها بيان ما يمكن الاطلاع عليه من قبل المواطنين وبأي وسائل، والأمور التي توصف بالسرية أو يمكن لإفشائها تهديد الأمن القومي، بحيث لا يبقى الأمر خاضعا لتقديرات الموظف الإداري والسلطة السياسية.

وقد ثبت أن القوانين المتعلقة بحرية المعلومات تدر على المواطنين والحكومات معا منافع كثيرة، نستعرضها على النحو التالي:

1. تعد شرطا أساسيا من شروط الحكومة الصالحة.
2. تحث الحكومات على الكشف عن المعلومات، خاصة عند التحقيق في دعاوى الفساد، وكذلك تعزيز التشريع الخاص بالتمويل الحزبي، والحملة الانتخابية الذي تدخل في إطار الشفافية في العملية الانتخابية، بما يزيد من شرعية البرلمان المنتخب.
3. يسمح الاطلاع على المعلومات للمواطنين بفحص أعمال المؤسسة العامة بدقة، مثل (الوزارات، والإدارات، والأجهزة، والمؤسسات التشريعية، والقضائية والتنفيذية، والهيئات المحلية......الخ).
4. تحسن من المشاركة في العملية الديمقراطية وفهم هذه العملية، حيث تتزايد قدرة الشعب على المشاركة في العملية الديمقراطية، حين يحصل على معلومات عن نشاطات الحكومة وسياساتها. فالوعي العام حول الأسباب الكامنة وراء القرارات المتخذة يمكن أن يزيد الدعم ويقلل المفاهيم الخاطئة ويخفف سخط الشعب. هذا فضلا عن أن قوانين حرية المعلومات تمكن أعضاء البرلمان، إفرادا، من الإشراف بشكل أفضل.

5. تؤدي إلى تراجع إمكانية صنع القرارات الحكومية انطلاقا من بواعث مشكوك فيها، حيث من المرجح أن تستند القرارات التي يقدر لها أن تنشر على فئات المجتمع، إلى أسباب موضوعية وقابلة للتبرير، وتعزز من الثقة بالحكومة، إذا عرف الشعب أن قراراتها ستأتي على قدر توقعاته، وتكون عادلة.
6. تسمح بتضاؤل الفرص المتاحة أمام الممارسات المشوبة بالفساد، حيث تعتبر التشريعات المتعلقة بحرية المعلومات أداة رئيسية ضمن مجموعة التدابير لمكافحة الفساد، باعتبار أنها تقتضي توثيق الأسباب الداعية إلى إنفاذ العقود وغيرها من العمليات المالية وتبريرها.
7. تمكن من تحسين فعالية الحكومة، بحيث تستطيع حرية المعلومات أن تحسن تدفق المعلومات داخل الحكومات، في حين تحد شدة السرية من قدرة الإدارات الحكومية على تشارك المعلومات، مؤثرة بالتالي على فعالية أدائها. وكثيرة هي البلدان التي أعلنت أن إقرار قوانين حرية المعلومات قد حسن مستوى التنسيق وتطوير السياسات.
8. تؤدي إلى تحسين إدارة السجلات الحكومية وزيادة دقتها، فقد أدى إقرار القوانين المتعلقة بحرية المعلومات، في كثير من البلدان، إلى تحسين أساليب حفظ السجلات تحسينا ملحوظا، فيما تقوم وكالات حكومية بإعادة النظر في أسلوب حفظ سجلاتها، تلبية للمقتضيات القانونية الجديدة.
9. تؤدي إلى تدني الحاجة إلى قوانين تنظيمية، وتحسين السلامة العامة، فنظرا لان الحكومات تسمح كما هائلا من المعلومات المرتبطة بنشاطات القطاع الخاص، فانه يمكن استعمال هذه المعلومات، كبديل لإقرار بعض القوانين التنظيمية.
10. زيادة الشفافية، حيث من شأن إقرار القوانين المتعلقة بحرية المعلومات أن يؤدي إلى المزيد من الانفتاح في النشاطات الحكومية.

وجدير بالذكر، فانه هناك دورا فعالا لوسائل الإعلام في الوصول إلى المعلومات، فقيام وسائل الإعلام بأشكالها المتنوعة بدورها على الوجه الأكمل، يتطلب مجموعة من الشروط يأتي في مقدمتها ضمان حرية العمل لها، وتسهيل مهمة وصولها إلى مصادر المعلومات، لأنه لا مجال للحديث عن محاربة الفساد دون وجود صحافة حرة، وإتاحة المجال أمام الجميع لتملك هذه الوسائل، والحد من رقابة السلطات الحكومية عليها. ويبرز دور الإعلام كوسيلة أساسية في اطلاع المواطنين على المعلومات بشكل سهل والمشاركة الفاعلة في عملية المحاسبة والمساءلة ونشر الشفافية، وتمثيل مصالح المواطنين والدفاع عنها، خاصة في ظل التعقيد الشديد للقضايا

السياسية والاقتصادية والاجتماعية، والتي تتطلب بحثا واطلاعا واسعا على المعلومات من مصادرها المختلفة، وذلك حتى يستطيع المواطن العادي اتخاذ وجهة نظر محايدة حيالها، وهو ما يتطلب جهدا ووقتا وتكلفة لا يستطيع المواطن تحملها. ولذا فان وسائل الإعلام هي الجهة المؤهلة للقيام بهذا الجهد من البحث والجمع للمعلومات وتقديمها إلى المواطن.

وتشير الأدبيات إلى أن قوانين حرية وحق الوصول إلى المعلومات، يجب أن يتضمن بعض العناصر التالية:

1. يجب أن يكون حق الوصول إلى المعلومات حقا لكل شخص، وليس مقصورا على المواطنين والمقيمين.
2. يتم السماح للمؤسسات العامة برفض الكشف عن معلومات فقط في حالة أن هذا الكشف سيؤدي إلى إلحاق أذى مادي وجوهري لمصلحة مشروعة.
3. يجب إدراج تفوق أهمية المصلحة العامة للسماح بالكشف عن المعلومات في الحالات التي تفوق فيها أهمية المصلحة العامة المترتبة عن الكشف عن هذه المعلومات، من الضرر الذي قد يلحقه هذا الكشف بالمصلحة العامة.
4. يجب أن تتم صياغة الاستثناءات بشكل دقيق واستخدام مصطلحات محددة ومحصورة.
5. يجب إحالة مقدمي الطلبات إلى مؤسسة أخرى فقط في حالة عدم حيازة المؤسسة التي تقديم الطلب إليها بالأساس على المعلومات المطلوبة.
6. يجب أن تلزم مسودة القانون المؤسسات العامة بإعطاء الأسباب الكاملة وراء كل رفض لطلب الحصول على معلومات، لا أن تكتفي فقط بالإشارة إلى الاستثناء ذي العلاقة.
7. يجب أن تسمح مسودة القانون بتقديم طلبات الحصول على المعلومات من خلال البريد الالكتروني أو شفويا أو كتابيا.
8. يجب أن تنص مسودة القانون على إلزام المؤسسات بالرد على طلبات الحصول على المعلومات بأسرع وقت ممكن، ولكن في كل الأحوال خلال 15 يوم عمل.
9. على مسودة القانون أن تنص على أن الرسوم التي يتم تقاضيها لا يجوز في أي من الأحوال أن تتجاوز التكلفة الفعلية لتوفير المعلومات.
10. يجب الأخذ بعين الاعتبار إمكانية توفير كمية معينة من المعلومات مجانا، ووضع استثناء بحيث يتم إعفاء بعض المجموعات العاملة للصالح العام، أو الصحفيين من دفع الرسوم.

11. يجب أن تكون التعيينات لمنصب المفوض العام للمعلومات عملية مفتوحة، وتمتاز بالشفافية، وتسمح بمساهمة المجتمع المدني فيها.
12. يجب تقديم العقوبات الجنائية ضد الأشخاص الذين يقومون بشكل متعمد ومقصود بإعاقة الوصول إلى المعلومات باي شكل من الأشكال.
13. يجب أن تحمي مسودة القانون الموظفين الذين يقومون بحسن نية، ومن خلال ممارستهم لمهام أعمالهم بارتكاب خطا غير مقصود يتعلق بإفشاء معلومات سرية.

6-9 أوضاع الحوكمة عالمياً

في تقرير للبنك الدولي، بعنوان "الحكم الجيد لأجل التنمية في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا" أشار إلى أن التنمية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا على المستويات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية يعيقها ضعف إدارة الحكم العامة التي تتخلف فيه المنطقة عن باقي العالم، حيث يقرر أن جذور ضعف النمو في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا تكمن في فجوة إدارة الحكم، وإدارة الحكم الرديئة تحد بدورها من وجود مناخ أعمال سليم وجذاب للاستثمار والإنتاج، وتدني نوعية الخدمات والسلع العامة.

وبشكل عام، تظهر بلدان الشرق الأوسط وشمال إفريقيا نمطًا محدودًا من الشفافية، فلديها أقل قدر من البيانات العلمية عن قضايا تتعلق بنظام إدارة الحكم. ولا يكفل أي بلد لمواطنيه حق الحصول على معلومات حكومية. وتخضع أنشطة وسائل الإعلام لقدر كبير من الرقابة والسيطرة في معظم بلاد المنطقة، وهو ما يؤدي إلى كبت النقاش العام.

وقد قام باحثون من البنك الدولي (كاوفمان وآخرون) بتصميم مؤشرات تجميعية تعبر عن الحوكمة تضم مجموعة واسعة البيانات، بالاعتماد على 352 متغيراً لقياس الأبعاد المختلفة للحكم الجيد، تم الحصول عليها من 37 مصدراً مختلفاً صادر عن 31 منظمة مختلفة، وتتكون مصادر البيانات من مسوح خاصة بالأفراد والشركات، بالإضافة إلى تقييم مؤسسات تقييم المخاطر التجارية، ومنظمات غير حكومية، وتتكون مصادر البيانات من مسوح خاصة بالأفراد والشركات، بالإضافة إلى تقييم مؤسسات تقييم المخاطر التجارية، ومنظمات غير حكومية، تغطي 216 دولة، للسنوات من عام 1996، إلى عام 2005.

ويعتمد البنك الدولي في صياغته لمؤشرات الحكم الجيد على تعريف شامل للحكم الجيد بأنه مجموعة التقاليد والمؤسسات التي تمارس من خلالها السلطة في دولة ما، ويتضمن هذا التعريف كل من التالي: العملية التي يتم بها اختيار الحكومة، والقدرة الفعالة للحكومة

على صياغة وتنفيذ السياسيات المتعددة، واحترام كل من الأفراد والدولة للمؤسسات التي تحكم التفاعلات الاقتصادية والاجتماعية بينهم.

وتتكون مؤشرات الحكم الجيد، من الأبعاد الأساسية التالية:

- **البعد الأول:** التعبير والمساءلة (Voice and Accountability)، وتقيس هذه المؤشرات الحقوق السياسية والمدنية، بالإضافة إلى حقوق الإنسان.
- **البعد الثاني:** الاستقرار السياسي (Political Stability)، وتقيس هذه المؤشرات احتمالات التغيير السياسي، وتهديد العنف متضمناً الإرهاب.
- **البعد الثالث:** فاعلية الحكومة (Government Effectiveness)، وتقيس هذه المؤشرات مدى انتشار البيروقراطية، ونوعية الخدمات العامة المقدمة.
- **البعد الرابع:** نوعية الأطر التنظيمي (Regulatory Quality)، وتقيس مدى تأثير السياسات غير السوقية على إطار الحكم الجيد.
- **البعد الخامس:** تطبيق القانون (Rule of Law)، وتقيس هذه المؤشرات مدى إلزام وقوة إنفاذ القانون، ودور المحاكم.
- **البعد السادس:** مكافحة الفساد (Control of Corruption)، وتقيس هذه المؤشرات استخدام النفوذ والوظيفة العامة للحصول على المنافع والمكاسب الخاصة، متضمناً أوجه الفساد الحكومي المختلفة.

وتتراوح قيمة المؤشرات الرئيسية بين (-2.5 و+2.5)، وتمثل القيم الأكبر تحسناً في أداء الدولة وفقاً للمؤشر، وتعتبر المؤشرات الرئيسية أكثر قدرة على التعبير عن اتجاهات الحكم الجيد في الدولة من المتغيرات التي يتم الحصول عليها من المصادر الفردية. وتوفر المنهجية المتبعة في تكوين المؤشرات الرئيسية القدرة على الحكم على دقة أو عدم دقة المقدرات المحسوبة لكل دولة. ويتناول الجدول رقم (9-1) ترتيب العالم وفقاً لمؤشرات الحكم الجيد لعام 2005.

جدول رقم (9-1) مؤشرات الحكم الجيد عام 2007

المؤشر	إجمالي عدد الدول(دولة)	ترتيب العالم	الدولة ذات الرتبة الأولى	الدولة ذات الرتبة الأخيرة
التعبير والمساءلة	208	(1.15-)170	الدنمارك (1.51)	ميانمار (-2.16)
الاستقرار السياسي	213	(0.90-)168	ايسلندا (1.58)	العراق (-2.82)
فاعلية الحكومة	210	(0.35-)120	ايسلندا (2.20)	الصومال (-2.21)
نوعية الأطر التنظيمية	203	(0.47-)133	هونج كونج(1.89)	الصومال (-2.35)
تطبيق القانون	208	(0.02-)95	ايسلندا (2.10)	الصومال(-2.36)
مكافحة الفساد	204	(0.42-)116	ايسلندا (2.49)	غينيا الاستوائية (-1.49)

المصدر: مؤشرات الحكم الجيد 1996-2007، دراسة حول الحكم الجيد، البنك الدولي 2007.

تبين أن نظام الإحصاء والمعلومات في العالم يعاني العديد من أوجه القصور، سواءً فيما يتعلق بجودة وشمول منتجاته وخدماته أو كفاية "مكوناته" أو سلامة الإطار المؤسسي والتشريعي الذي يعمل من خلاله – على النحو الذي تم توضيحه في القسم السابق من الدراسة، وإزاء أوجه القصور السابقة، وتغير طبيعة مجتمع مقدمي ومستخدمي البيانات نظراً لتنامي دور القطاع الخاص والمجتمع المدني وتنوع احتياجاتهم وكذا الاتجاه نحو اللامركزية، ونظراً للأهمية المتزايدة لعناصر الشفافية والإتاحة وحرية تداول الإحصاءات والمعلومات كأحد مرتكزات تفعيل الحوكمة الرشيدة في العالم، يكون هناك حاجة ماسة إلى تصميم "إستراتيجية" قومية للإحصاء والمعلومات تطبيق مفاهيم التخطيط الإستراتيجي، وتحقق المزيد من التنسيق بين الجهات المنتجة للإحصاء والمعلومات لفض الاشتباك بينها وللقضاء على تضارب المسؤوليات والأدوار، وتؤدي إلى مزيد من إتاحة المعلومات لمجتمع المستخدمين ومزيد من الضبط لجودة المنتج الإحصائي، ووضع معايير قياسية لتسعير البيانات، وتحسين وتنسيق توقيت نشر البيانات، وبشكل عام يتطلب الأمر وجود سياسة إحصائية عامة تقود العمليات السابقة.

7-9 الحوكمة في الشركات المساهمة

لاشك في أن جميع هذه الجهود تتطلب حضور (الشركة) وتحديداً الشركة المساهمة كشخصية اعتبارية وعنصر فاعل في المعادلة الاقتصادية العامة، ملازما لها نظام الشركات العالمي والأنظمة الأخرى ذات العلاقة.

لقد تميز التطور التاريخي للشركات المساهمة عالمياً بتشابه الإطار القانوني والتنظيمي العام مع بعض الخصوصية المكتسبة من المفاهيم والمبادئ الاجتماعية لكل دولة على حدة، فعلى سبيل المثال نجد أن (مبدأ الفصل بين السلطات) وهو من المبادئ السياسية والدستورية للنظام الرأسمالي، تم تطبيقه بخصوص إدارة الشركة المساهمة في الدول الغربية كمنهج إصلاحي يكفل تفريد شريحة من المديرين التنفيذيين تنفيذاً للتوجه الإصلاحي العام بألا يقوم بإدارة الشركة من يملكها، فتم فصل إدارة الشركة عن مالكيها بل أضيف لهذا الكيان الثلاثي الأبعاد السلطات الرقابية التشريعية للدولة والتي تتدخل لتنظيم أعمال الشركات لأهميتها في مسار حركة وقوة الاقتصاد الوطني.

وبدأ التفكير في بناء فكرة الشفافية والأخلاق المهنية داخل الشركة مع تفعيل الدور الخامل لمجالس إدارات الشركات في المجال الرقابي والتوجيهي والإشرافي على أعمال الشركة، وتحجيم دور شريحة المديرين التنفيذيين في شؤون الشركة بالقدر الذي يكفل صيانة حقوق المساهمين من الإهدار، بخلق موازنة تحدث انضباطاً في العمل وتحكماً وسيطرة فعلية من جانب آخر وبهذا ظهر مفهوم الحوكمة كمفهوم يهدف إلى استخدام آليات الضبط والتوازن في استمرارية واستدامة بتوفير قوة الدفع للمديرين التنفيذيين بحيث تتطابق وتنسجم أهداف المالكين مع أهدافهم في الحد من تصرفات المخاطرة غير المسئولة. بتفعيل دور اللجان التنفيذية والتشريعية والرقابية في مجلس الإدارة بطريقة تحول دون إنفراد شخص أو جهة معينة داخل المجلس بكافة الصلاحيات والسلطات.

مفهوم حوكمة: الشركات المساهمة يتطلب التعرف على خصائصه وتعريفاته التي منها GOVERNANCE وهي المترادف من اللغة الإنجليزية لكلمة حوكمة والمتعارف عليها عالمياً في مجال الشركات المساهمة، وهي تعني لغةً التقويم، واصطلاحاً تقنين مشروعية مسار الأداء بالشركة حفاظاً على حقوق المساهمين وذوي المصالح الآخرين. أو آليات التوجيه والإشراف والرقابة على إدارة الشركات، وتتضمن الوسائل التي يكون فيها عادة مجلس الإدارة مسئولا عن توجيه الإدارة التنفيذية للشركة على أفضل السبل المحققة للأهداف والتوقعات.

ولقد جاءت حوكمة الشركات لتسد الثغرة لمنع استمرارية هذه التهديدات الإفلاسية وأثرها المدمر على الاقتصاديات المحلية والعالمية، وبدأ الاتجاه نحو إلغاء منظومة أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين، مع إلغاء الأنظمة واللوائح التي تسمح بأن يشغل شخص واحد وظيفتي رئيس مجلس الإدارة ووظيفة الرئيس التنفيذي.

وفي مرحلة لاحقة لجأت الشركات إلى تعيين أعضاء مجلس إدارة محايدين ومؤهلين وقابلين للمساءلة عن التصرفات والنتائج بدلاً عن أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين.

أيضاً ساهمت الحكومة والهيئات المهنية العالمية بمؤشرات وفرضيات لنوعية تأهيل أعضاء مجلس الإدارة، إضافةً إلى فكرة إنشاء اللجان الرقابية التابعة لمجلس الإدارة.

كما أن الدكتور إبراهيم بن عبدالله المنيف في كتابه (حوكمة الشركات)، ص 124 وما بعدها، يرى:

أن جملة هذه التعريفات تجمع بين ثناياها ثقافة مجتمعية غربية شاملة تجمع بين الإدارة والاقتصاد والقانون، وهي العلوم الإنسانية الثلاثة ذات الطابع التنفيذي. كما تجمع ما بين ثناياها تحقيق مصالح وطنية وعالمية كما يلي:

1. وقف المخاطر والتهديدات لمصالح المساهمين والمستثمرين.
2. وقف الخسائر والتزوير والفساد من إساءة استخدام السلطة في الشركات.
3. الترابط والتكامل والتوازن في العلاقات بين المساهمين ومجلس الإدارة والإدارة التنفيذية والمتعاملين، لما يحقق مصالحهم بطريقة وأسلوب وممارسة أخلاقية قيمية.
4. توفر أنظمة وإجراءات رقابية تربط ما بين تحديد الإستراتيجية والأهداف والتنفيذ والصلاحيات والمسئوليات والمساءلة بين كافة الإدارات والدوائر والأقسام في الشركة.
5. استحداث نظام التوازن والسيطرة لأمور التعويضات والمكافآت للإدارة العليا بما يتفق ومبادئ العدالة والمساواة والقيمة الأخلاقية.
6. نشر الوعي والحضارة والثقافة في الشفافية والإفصاح.

ولتحقيق المنهج والنهج لحوكمة الشركات فقد كان أول من ساهم في صياغة المبادئ الأساسية من المنظمة الأوروبية للتنمية الاقتصادية (أو. إي. سي. دي) آخذة في الحسبان آراء ووجهات نظر الدول الأوروبية في بحثها عن الآليات والممارسات المتميزة. وقد ركزت هذه المبادئ على ضرورة صياغة أنظمة وقوانين تؤدي إلى تكوين مناخ عام يسمح للمنافسة وقوى السوق بأن تعمل بحرية، ويتيح للشركات تحقيق أهدافها الربحية وهي:

1. حماية حقوق المساهمين: والتي تشمل:

أ. تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات.

ب. حقوق المساهمين المتعلقة باجتماع الجمعية العامة، كالأخذ في الاعتبار المسائل التي يرغب المساهمون في إدراجها في جدول الأعمال ومناقشتها، وحقهم في توجيه

الأسئلة بشأن الموضوعات المطروحة، مع تمكين المساهمين من الاطلاع على محضر اجتماع الجمعية العامة.

ج. حقوق المساهمين في التصويت، وعلى الشركة تثبيت هذا الحق وتجنب وضع أي إجراء قد يؤدي إلى إعاقة استخدام حق التصويت.

د. يجب على مجلس الإدارة وضع سياسة واضحة بشأن توزيع أرباح الأسهم بما يحقق التوازن في مراعاة حقوق المساهمين والشركة.

ه. مراقبة أعمال مجلس الإدارة ورفع دعوى المسئولية التقصيرية بقصد أو بدون على أعضاء المجلس.

2. **السياسات والإجراءات المتعلقة بالإفصاح:** على الشركة أن تضع وتحتفظ بسياسات وإجراءات وأنظمة إشرافية مكتوبة بشأن الإفصاح وفقاً لنظام السوق المالية ولوائحه التنفيذية، إضافةً لضرورات الإفصاح في تقرير مجلس الإدارة عن مدى التزام الشركة بمتطلبات الحوكمة.

3. **من الملاحظات العامة:** جاء طرح مشروع لائحة حوكمة الشركات المساهمة في ظروف تسعى فيها الجهات المختصة لإعادة هيكلة الكيانات الاقتصادية لتتلاءم مع معطيات الأوضاع الاقتصادية العامة المرتقبة في ظل المد الثلاثي الأبعاد والمتمثل في:

أ. انضمام الدول إلى منظمة التجارة العالمية ومتطلبات ذلك من ضرورات إصلاحية.

ب. عدم ثبات أوضاع السوق المالية في الآونة الأخيرة وما يحتمه ذلك من ضرورات إعادة النظر في الأنظمة القانونية ذات العلاقة لتأسيس الهيكلة القانونية التي تتناسب ومتطلبات الأوضاع الجديدة.

ج. من الواضح أن ظهور مشروع لائحة حوكمة الشركات في 2006/ 06/ 02م، كمشروع كان ينبغي أن يؤسس على خلفية معطيات الأنظمة ذات العلاقة، مثل نظام الشركات ولوائح هيئة السوق المالية ولوائح وزارة التجارة والصناعة العالمية كمرحلة أولى لإيجاد التناغم القانوني، وتجنب أي تعارضات قد تنشأ مستقبلاً، فمن الواضح أن المجهود المقدر الذي بذلته هيئة سوق المال العالمية وهي تسارع الزمن من أجل إصدار لائحة حوكمة الشركات المساهمة كان الغرض منه تكملة المنظومة القانونية لمقابلة المتطلبات التي قد تنشأ عند ممارسة العمل فعلياً ولتأكيد الضمانات وصيانة الحقوق، ومحاربةً لأي انحرافات للفساد من خلال إدارة الشركات العالمية.

د. بالرغم أن الأنظمة الخاصة بالشركات المساهمة العالمية لا تخلو من متطلبات قد يترتب عليها بناء الأوضاع التنظيمية الجديدة والمستحدثة، إلا أن الممارسة الفعلية تغيب الغرض الأساسي من تلك الأنظمة وتجعلها مستندات تكميلية فقط، ويعزي ذلك إلى:

- افتقار المواطن إلى الثقافة التنظيمية بحقوقه تجاه مجالس الإدارات والإدارات التنفيذية وواجباته، وهذا ناتج عن محدودية وضمور الثقافة في هذا المجال مما يتطلب جهداً أكبر في إيصال تلك المعلومات إلى المواطن باستحداث الوسائل التي تكفل ذلك.
- نظام الشركات المساهمة في ظل المتغيرات والمستجدات يعتبر نظاماً جديداً في مجال الممارسة وهذا أيضاً يستلزم جهداً أكبر لتطبيق هذه المفاهيم الجديدة.
- ربما كانت هنالك بعض الإدارات بالشركات المساهمة والتي تقوم بعمليات غير مشروعة عن طريق مكاتب المدققين الخارجيين، بوضع نتائج غير حقيقية لأرباح الشركات وقوائمها المالية للظهور أمام المساهمين بمظهر الإدارة الناجحة، وهذا جانب لا يستبعد وجوده في الواقع، مما يتطلب زيادة إجراءات الحوكمة التي تعالج مثل هذه الظواهر غير الصحية للحيلولة دون حدوث الفساد المالي داخل الشركات الوطنية أو شركات الاستثمار الأجنبي بالبلاد.
- كما أشرنا بتفعيل دور مجلس الإدارة بلجانه المتعددة الأغراض يجب تفعيل دور عضو مجلس الإدارة ليكون عضواً فعالاً وليس عضواً تابعاً.

وفي هذا الإطار لابد لنا من الإشادة تماماً بالدور الكبير الذي تبذله هيئة السوق المالية العالمية التي تسعى لتعميق مفاهيم الأداء القانوني لمؤسسات القطاع الخاص التجارية لدى المواطن والمستثمر العالمي عن طريق إقامة الندوات التثقيفية المفتوحة والإصدارات القانونية والاقتصادية التي تعني بثقافة المستثمر العالمي وتوجيهه إلى مصادر المعرفة.

اما الآلية المناسبة لحوكمة الشركات كما يلي:

1. إيجاد آلية فاعلة لتوفير القدر المناسب من الثقافة لدى المساهمين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم من خلال عقود تأسيس الأنظمة الأساسية للشركة.
2. توفير اللوائح الخاصة بإلزام الشركات لمزيد من الشفافية والإفصاح عن كل المعلومات التي تتعلق بالشركة.
3. خلق الانسجام والتوافق بين مجموعة اللوائح والأنظمة المستحدثة والتي صدرت لمعالجة متطلبات التطورات الاقتصادية الحالية.

4. استنباط وسائل لمكافحة الأساليب الملتوية التي تلجأ لها بعض إدارات الشركات.
5. تزويد مجالس إدارات الشركات بالكوادر المتخصصة في كافة المجالات للاستفادة منهم في رئاسة لجان المجلس، ذات الطبيعة الرقابية على أعمال الإدارة التنفيذية.
6. هنالك العديد من الأنظمة التي تتعارض وتتداخل الصلاحيات مع أنظمة أخرى تابعة لسلطات حكومية داخل الجهاز الحكومي، لذا نرى أن يكون هنالك فك ارتباط بين تلك الجهات وذلك بتوحيد اللغة المشتركة بين تلك الجهات، مع إيجاد الضمانات الكافية للالتزام باحترام الأنظمة ذات العلاقة.

8-9 برنامج مشترك بين مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) ومبادرة شراكة الشرق الأوسط (MEPI) لتعزيز حوكمة الشركات في العالم العربي

خلال شهر كانون الأول/ ديسمبر من عام 2003 أطلق مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) بالتعاون مع مبادرة شراكة الشرق الأوسط (MEPI) مشروعاً إقليمياً مدته عامين يهدف إلى تحديث قطاع الأعمال والاقتصاد، مع التركيز على قضية حوكمة الشركات بصفتها نقطة المحور في تنمية القطاع الخاص والإصلاح المؤسسي. ومركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE) هو جزء من غرفة التجارة الأمريكية والمؤسسة الرئيسية التي تعمل تحت مظلة الوقفية الوطنية للديمقراطية (NED).

يعمل المركز على دفع عجلة برامج الإصلاح في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا عن طريق تشجيع المبادرات المحلية في مجال حوكمة الشركات، ودعم حلول محلية للتصدي للتحديات التي يواجهها القطاع الخاص في العالم العربي. وعلى هذا، فإن تبني الدول لمبادئ حوكمة الشركات الجيدة يمكنها من التصدي للفساد وسوء الإدارة والعمل على تعزيز الشفافية في الحياة الاقتصادية ومواجهة التيارات المقاومة للإصلاح.

وقد أنشأ المركز شبكة واسعة من المبادرين بالإصلاح في مجال حوكمة الشركات لنشر الوعي على المستوى الإقليمي بين أصحاب المشروعات، والبرلمانيين، ورجال الصحافة، وصانعي القرار. ويهدف المركز من هذا المشروع إلى تحديات الحوكمة التي يواجهها القطاعين العام والخاص، والحد من الفساد، ودفع المنطقة نحو اقتصاد سوق حر وديمقراطي.

1-8-9 أوجه نشاط البرنامج

أولا: المؤتمرات الوطنية عن حوكمة الشركات: سيقوم شركاء المركز من القطاع الخاص في المنطقة باستضافة عدد من المؤتمرات حول حوكمة الشركات في كل من لبنان،

والمغرب، والأردن، ومصر، والبحرين. وتهدف هذه المؤتمرات إلى تثقيف القطاع الخاص في كل دولة من دول الإقليم حول تأثير الحوكمة على مؤسساتهم، كما تعمل على جمع القطاعين العام والخاص في حوار مشترك حول الإصلاح.

وبتوجيه من مؤسسات وجمعيات القطاع الخاص المحلية، تستضيف هذه المؤتمرات خبراء عالميين وشخصيات قيادية حكومية وتجارية للتحدث إلى المشاركين. وتتناول المناقشات عددا من القضايا ومنها دور القطاع المصرفي، والمحاسبة والتدقيق، والإطار التشريعي والتنظيمي لحوكمة الشركات والدروس المستفادة من التجارب والخبرات العالمية في هذا المجال.

ثانياً: المجلس الاستشاري الإقليمي: يتألف المجلس الاستشاري الإقليمي التابع لمركز المشروعات الدولية الخاصة من خبراء وعاملين في مجال حوكمة الشركات ضمن شبكة خبراء المركز، ويسهم المجلس في عمليات تقييم البيئة الإقليمية لحوكمة الشركات، وتحديد الاستراتيجيات الإقليمية اللازمة لتعزيز مبادئ حوكمة الشركات، والمساعدة على نشر الوعي حول الحوكمة وتطبيقها من خلال مشاركتهم في أنشطة ومبادرات البرنامج المشترك. ويقوم المجلس بتحديد المعايير وتقييم المقترحات المقدمة ضمن برنامج المنح الصغيرة التابع للبرنامج المشترك.

ثالثاً: دور الإعلام في نشر الوعي بحوكمة الشركات: سيقوم مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع عدد من الشركاء المحليين بتنظيم ورشة عمل إقليمية للإعلام الاقتصادي لتزويد الصحفيين الاقتصاديين بالأدوات اللازمة للتغطية الإخبارية المتعلقة بتطور حوكمة الشركات في دولهم. وسيتم توجيه الدعوة للصحفيين في كافة الدول العربية لحضور هذه الورشة، وقد أعد المركز منهج حوكمة الشركات الخاص بالإعلام الاقتصادي باللغة العربية، وسيتم تعديله ليعكس الواقع الإقليمي.

رابعاً: وسائل الاتصال الإقليمية: يقوم المركز بتوضيح التطورات المتعلقة بموضوع حوكمة الشركات وكذلك كلمات المتحدثين والتوصيات الناتجة عن انعقاد المؤتمرات من خلال النشرة الإقليمية الخاصة بقضايا واتجاهات حوكمة الشركات والتي تصدر باللغتين الإنجليزية والعربية، ومن خلال الموقع الإلكتروني الذي تشرف عليه مبادرة شراكة الشرق الأوسط www.hawkama.net. وسيتم طباعة 3000 نسخة من كل إصدار من الإصدارات الثمانية للنشرة الإقليمية وتوزيعها خلال المؤتمرات وورش العمل، بالإضافة إلى توزيعها على قائمة شركات وجمعيات القطاع الخاص التي

يراسلها المركز. ويأتي اسم الموقع من المصطلح العربي "حوكمة الشركات" المرادف لما يعرف بالإنجليزية "Corporate Governance". ويقدم الموقع الإلكتروني للبرنامج المشترك والمتوفر بثلاث لغات أفضل الممارسات في مجال حوكمة الشركات بمنطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ويضع المناقشات عن حوكمة الشركات في إطار احتياجات واهتمامات العالم العربي.

خامساً: برنامج المنح الصغيرة: سوف يقدم المركز منحا تنافسية بقيمة 20.000 دولار لجمعيات ومؤسسات السياسات الاقتصادية المحلية لتبني تطبيق مبادرات حوكمة الشركات. وسيتم تطوير مقترحات المشاريع للحصول على المنح من قبل مجموعات العمل وتقييمها وفقا لمعايير تنافسية يضعها المجلس الاستشاري الإقليمي. وتعتمد المقترحات الممولة على الخبرات المكتسبة في كل دولة، كما يمكن أن تتضمن التوصيات التي تصدر عن ورش العمل التي تعقد في كافة الدول حول موضوع حوكمة الشركات. وتستمر المنحة من 6- 8 أشهر.

سادساً: تقييم البيئة الإقليمية لحوكمة الشركات: سوف يقوم المركز بتقييم ممارسات الحوكمة لدى الشركات على مستوى خمس شركات في المنطقة، مع التركيز على التجارب في مصر، ولبنان، والمغرب، والأردن والبحرين. وسيتم جمع معلومات وبيانات عملية التقييم من خلال المقابلات مع الشركات، والتقارير السنوية، والتغطية الإعلامية، ومسح الإجراءات الإدارية والتنظيمية لدى هذه الشركات. ويعمل المسح على تقييم اتجاهات وممارسات حوكمة الشركات في الدول المذكورة ومساعدة المركز وشركاؤه على تطوير إستراتيجية تعمل على دمج وإشراك القطاع الخاص في المناقشات الجارية عن حوكمة الشركات.

سابعاً: تبادل الخبرات عن أفضل الممارسات في مؤتمر إقليمي: سوف يعقد المركز مؤتمراً إقليمياً يضم خبراء في حوكمة الشركات، وعددا من الشخصيات القيادية في القطاع الخاص بالإضافة إلى وسائل الإعلام. وسيبرز المؤتمر نماذج إقليمية لأفضل ممارسات حوكمة الشركات، كما سيعرض إنجازات البرنامج المشترك. وسيقوم المركز بتوجيه الدعوة إلى الشخصيات القيادية في القطاع الخاص وصانعي السياسة من دول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا. بإشراف وقيادة شركاء المركز، سوف يحدد المؤتمر الخطوات المستقبلية التي يجب اتخاذها على المستوى الإقليمي.

أسئلة الفصل التاسع

س1: وضح مفهوم الحوكمة.

س2: ما هي محددات الحوكمة.

س3: ما هي معايير الحوكمة.

س4: ما هي معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية.

س5: ما هي عناصر الحوكمة الرشيدة.

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

1. **عرف باريكنسون الحوكمة بما يلي:**

أ. الحوكمة هي الإجراء الإداري، الإشرافي والتنسيقي المعتمد.

ب. والذي يعكس مصداقية إدارة الشركة في رعايتها لمصالح الشركاء.

ج. أ + ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

2. **من عناصر الحوكمة الرشيدة:**

أ. المشاركة.

ب. حكم القانون.

ج. الشفافية.

د. سرعة الاستجابة.

3. **من شروط الحوكمة:**

أ. عدم توفير الحماية للمساهمين في هذه الشركات، وأن يسهل لهم ممارسة حقوقهم.

ب. معاملة متساوية لكافة المساهمين، سواء كانوا وطنيين أو أجانب، كما ينبغي إتاحة الفرصة لكافة المساهمين للحصول على تعويض فعال عن انتهاك حقوقهم.

ج. عدم ضمان القيام بالإفصاح السليم في الوقت المناسب عن كافة الموضوعات المهمة المتعلقة بالشركة، بما في ذلك المركز المالي، والأداء، وحقوق الملكية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

4. **من محددات الحوكمة:**

أ. محددات خارجية.

ب. محددات عالمية.

ج. محددات وطنية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

5. **من معايير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية:**

أ. ضمان وجود أساس لإطار فعال لحوكمة الشركات.

ب. حفظ حقوق جميع المساهمين.

ج. المعاملة المتساوية بين جميع المساهمين.

د. جميع ما ذكر صحيح.

6. **إن القوانين المتعلقة بحرية المعلومات تدر على المواطنين والحكومات معا منافع كثيرة منها:**

أ. تعد شرطا أساسيا من شروط الحكومة الصالحة.

ب. تحث الحكومات على الكشف عن المعلومات، خاصة عند التحقيق في دعاوى الفساد.

ج. يسمح الاطلاع على المعلومات للمواطنين بفحص أعمال المؤسسة العامة بدقة.

د. جميع ما ذكر صحيح.

7. **إن قوانين حق الوصول إلى المعلومات، يجب أن يتضمن بعض العناصر التالية:**

أ. يجب أن يكون حق الوصول إلى المعلومات حقا لكل شخص، وليس مقصورا على المواطنين والمقيمين.

ب. يتم السماح للمؤسسات العامة برفض الكشف عن معلومات فقط في حالة أن هذا الكشف سيؤدي إلى إلحاق أذى مادي وجوهري لمصلحة مشروعة.

ج. يجب إدراج تفوق أهمية المصلحة العامة للسماح بالكشف عن المعلومات في الحالات التي تفوق فيها أهمية المصلحة العامة المترتبة عن الكشف عن هذه المعلومات.

د. جميع ما ذكر صحيح.

8. **وتتكون مؤشرات الحكم الجيد، من الأبعاد الأساسية التالية:**

أ. عدم التعبير والمساءلة (Voice and Accountability).

ب. الاستقرار السياسي (Political Stability).

ج. عدم فاعلية الحكومة (Government Effectiveness).

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. **إن الآلية المناسبة لحوكمة الشركات هي:**

أ. إيجاد آلية فاعلة لتوفير القدر المناسب من الثقافة لدى المساهمين لمعرفة حقوقهم وواجباتهم من خلال عقود تأسيس الأنظمة الأساسية للشركة.

ب. توفير اللوائح الخاصة بإلزام الشركات لمزيد من الشفافية والإفصاح عن كل المعلومات التي تتعلق بالشركة.

ج. خلق الانسجام والتوافق بين مجموعة اللوائح والأنظمة المستحدثة والتي صدرت لمعالجة متطلبات التطورات الاقتصادية الحالية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

10. **إن حماية حقوق المساهمين والتي تشمل:**

أ. تسهيل ممارسة المساهمين لحقوقهم وحصولهم على المعلومات.

ب. حقوق المساهمين المتعلقة بعد حضور اجتماع الجمعية العامة.

ج. حقوق المساهمين في قراءة الصحف.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

1. د
2. د
3. ب
4. أ
5. د
6. د
7. د
8. ب
9. د
10. أ

مراجع الفصل التاسع

1. إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير: دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. القاهرة: دار الشروق، 2003.
2. البنك الأهلي المصري، النشرة الاقتصادية، العدد الثاني، المجلد السادس والخمسون، 2003.
3. مارك هيسيل "محرر"، ممارسة سلطات الإدارة. مركز المشروعات الدولية الخاصة بالتعاون مع مؤسسة جامعات وسط أوربا، 2001.
4. مركز المشروعات الدولية الخاصة، الإصلاح الاقتصادي اليوم، النشرة الدورية لمركز المشروعات الدولية الخاصة، أعداد متفرقة.
5. مركز المشروعات الدولية الخاصة، دليل تأسيس أساليب حوكمة الشركات في الاقتصادات النامية والصاعدة والمتحولة، مارس 2002.
6. Alamgir, M.Corporate Governance: A Risk Perspective, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
7. Azab, B.The Role of Commercial Banks in Promoting Corporate Governance of their Clients, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
8. BIS. Enhancing corporate governance for banking organizations, Basel Committee on Banking Supervision, February 2006.
9. Fawzy, S.(April 2003).Assessment of Corporate Governance in Egypt.Working Paper No.82.Egypt, The Egyptian Center for Economic Studies.
10. Freeland، C.Basel Committee Guidance on Corporate Governance for Banks, paper presented to: Coorporate Governance and Reform: Paving the Way to Financial Stability and Development, a conference organized by the Egyptian Banking Institute, Cairo, May 7 – 8, 2007.
11. http://www.conference-board.org/knowledge/governance.cfm
12. http://www.gcgf.org/

13. http://www.iccwbo.org/cg.htm
14. IIF.Corporate Governance in Poland.Institute of International Finance.February 2003.
15. Iskander, M.and N.Chamlou.(2002).Corporate Governance: A Framework for Implementation.PP: 119-137.Published in: Globalization and Firm Competitiveness in the Middle East and North Africa Region, edited by: S.Fawzy .Washington: World Bank.
16. UNDP, Governance for Sustainable Human Development, UNDP Governance Policy Paper, extracted from UNDP web site, Jan.1997.
17. www.cipe.org
18. www.encycogov.com
19. www.nacdoline.org

الفصل العاشر

الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل

1-10 مفهوم الثقافة
2-10 خصائص الثقافة
3-10 مفهوم الثقافة التنظيمية
4-10 عناصر الثقافة التنظيمية
5-10 أهمية الثقافة التنظيمية
6-10 خصائص ثقافة المنظمة
7-10 أنواع الثقافة التنظيمية
8-10 تغيير ثقافة المنظمة
9-10 المحافظة على ثقافة المنظمة
10-10 العناصر البيئية
11-10 مكونات الثقافة التنظيمية
12-10 إشكاليات الثقافة التنظيمية والسلوك الأخلاقي في المنظمات العربية
أسئلة الفصل العاشر
مراجع الفصل العاشر

الفصل العاشر

الثقافة التنظيمية وأخلاقيات العمل

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم الثقافة.
- خصائص الثقافة.
- مفهوم الثقافة التنظيمية.
- عناصر الثقافة التنظيمية.
- أهمية الثقافة التنظيمية.
- خصائص ثقافة المنظمة.
- أنواع الثقافة التنظيمية.
- تغيير ثقافة المنظمة.
- المحافظة على ثقافة المنظمة.
- العناصر البيئية.

10-1 مفهوم الثقافة

قدم العديد من الكتاب تعريفات متنوعة مختلفة حول مفهوم الثقافة، حيث عرفت من قبل Taylor على أساس كلاسيكي بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون، العادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع". في حين يعرفها Linton بأنها "مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار"، كما يعرف قاموس Random الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل.

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

1. القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
2. الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية.
3. القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة، نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

2-10 خصائص الثقافة

هناك مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة، كما يلي (العميان، 2005):

1. **تعبير الثقافة عملية مكتسبة:** أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة. وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزءًا من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
2. **الثقافة عملية إنسانية:** يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
3. **الثقافة متغيرة:** الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.
4. **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:** تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى أن هناك اختلافا نسبيا في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
5. **الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:** فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.

3-10 مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها.

يعرف Wheelen الثقافة التنظيمية بأنها "عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة". ويعرفها Shermerborn بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة". كما يعرفها Kossen بأنها "مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤوساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة".

وينضوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرًا كبيرًا على سلوك الأفراد في منظمة ما.

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك بعنصر مميز هو القيم وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعاريف المختلفة للثقافة. وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة.

ولذلك تعتبر القيم أنها المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الأفراد وسلوكياتهم في المنظمات. وتصل هذه القيم إلى الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية والتفاعل المستمر بينهم، فعندما تتبنى المنظمة قيمًا معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين والاهتمام بالعملاء وتحسين الفاعلية والكفاءة فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وتنعكس على سلوكياتهم.

4-10 عناصر الثقافة التنظيمية

أولاً: القيم التنظيمية Organizational Values: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوكيات العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

ثانياً: المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشتركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ثالثاً: الأعراف التنظيمية Organizational Norms: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع. (سالم، 2000).

رابعاً:التوقعات التنظيمية Organizational Expectations: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

5-10 اهمية الثقافة التنظيمية

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في الأفراد والمنظمات كما يلي:

1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها. كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض. وبناء على ذلك فإن للثقافة دورًا كبيرًا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
2. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارًا مرجعيًا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوئه.

3. تساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات. فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقًا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه.

وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارًا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة. ونستنتج من ذلك أن الثقافة التنظيمية تمتاز بعدة صفات منها أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان Kreinter & Kinicki إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي:

أ. تعطي الأفراد العاملين هوية منظمية.

ب. تسهل الالتزام الجماعي.

ج. تعزيز استقرار النظام الاجتماعي.

د. تشكل السلوك.

6-10 خصائص ثقافة المنظمة

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية ممارسة السلطة، أسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها.

كما هو معروف فإن أي مجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة وإنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها. مثال ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين والأطباء (ثقافة فرعية) داخل ثقافة المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحكمة). بمعنى وجود ثقافة متحكمة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة.

وفي الحقيقة لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية تتشكل لتساعد مجموعات معنية من الأفراد العاملين على التعامل مع مشكلات يومية محددة، تواجهها المجموعة.

وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة: (العميان: 2005)

1. **الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسًا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
2. **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرًا جدًا، ولا قليلاً جدًا).
3. **القيم المتحمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها. مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
4. **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
5. **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد في المنظمة وفقًا للقواعد المرسومة له.
6. **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي. وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.. الخ.

وجميع الخصائص التي ذكرت أعلاه تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز الثقافات من منظمة لأخرى.

10-7 أنواع الثقافة التنظيمية

يوجد نوعان من الثقافة: ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة.

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:

1. عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
2. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتزمين.

إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام

به. بينما في الثقافات الضعيفة، فإن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية. فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفاعلية والأداء للمنظمة. وقد أكد مارتول ومارتن أن الثقافة التنظيمية لها تأثير إيجابي على المنظمة والسلوك التنظيمي والفعالية التنظيمية، عندما تكون مشتركة بين العاملين بحيث يؤمن بها إيمانًا عميقًا.

10-8 تغيير ثقافة المنظمة

ليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة وكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء أكانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم.

والسؤال الذي يطرح هو: كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم Perter and Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:

أولاً: الإدارة عمل ريادي: إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

ثانياً: مشاركة العاملين: عملية إشراك العاملين في المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

ثالثاً: المعلومات من الآخرين: إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصرًا هامًا في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

رابعاً: العوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها. ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تمشيًا مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أخل تحقيق أهداف المنظمة.

يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية:

أ. حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.

ب. تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.

ج. تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.

د. تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

ه. اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

10-9 المحافظة على ثقافة المنظمة

هنالك ثلاثة عوامل رئيسة تلعب دورًا كبيرًا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي: (عبد اللطيف، 1994).

1. **الإدارة العليا:** إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثرًا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة. وكذلك المعايدة السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2. **اختيار العاملين:** تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورًا كبيرًا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح. وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هنالك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الأفراد في المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر أن لا يكون هنالك تناقض بين الأفراد في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.
3. **المخالطة الاجتماعية:** عند اختبار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر تجهل ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة.

10-10 العناصر البيئية: Elements of the Environment

إن المحيط الخارجي أو المجال الذي تعمل فيه المنظمة يمتلك عددًا من العناصر البيئية تؤثر بشكل واضح في المنظمة وفي أساليب إنجازها للأعمال أو تحقيقها للأهداف. ومن الواضح أن المنظمات القادرة على التأقلم مع هذه الظروف والمستمدة لمواجهتها والاستفادة منها تكون أكثر قدرة على الاستمرار والنمو مقارنة مع منظمات أخرى أقل قدرة على التكيف مع هذه المتغيرات. إن العناصر المكونة للبيئة الموجودة فيها المنظمة تؤثر عليها بدرجات متفاوتة، فالبعض منها يعد ضروريًا أو أساسيًا لبلوغ المنظمة لأهدافها. كما أن بعضها يعترض عمل المنظمة أثناء سيرها نحو تحقيق أهدافها. كما أن هذه العناصر متفاعلة مع بعضها البعض وأن أكثرها يستمد مقوماته وأهميته بالنسبة لمنظمة معينة من خلال هذا التفاعل. (حامد، 1982).

1. البيئة الثقافية Cultural Environment

تعرف الثقافة بأنها مجموع ما يحصل عليه الفرد من مجتمعه ويتمثل ذلك في المعتقدات والتقاليد والعادات المتعلقة بأنماط المنظمات المختلفة، إن لثقافة المجتمع تأثيرًا معينًا في قرارات الإدارة وفي أنشطة المنظمات المختلفة، وأن القيم الشخصية التي يحملها المديرون مصدرها المجتمع وبالتالي فإن تفاوت أو اختلاف طرق المعالجة الخاصة بمشكلة إدارية معينة وموحدة يعزى في جانب منه إلى اختلاف القيم الشخصية للمديرين عبر المجتمعات المختلفة وهو الذي يقود بالنهاية إلى وضع حلول متباينة للمشكلة الواحدة، فالقيم الشخصية هي درجة تقييم الفرد (المدير) لمفاهيم وأشياء معينة وهي عادة مستقرة ولا تتغير كثيرًا. إن سلوك المنظمة والعاملين فيها لا يتم فهمه إلا من خلال القيم الثقافية السائدة في المجتمع ذي العلاقة.

وتعرف القيمة الثقافية Cultural Value بأنها الشيء الذي تؤمن به مجموعة ما أو مجتمع معين ويصبح مرغوبًا لذاته. كما يمكن القول بأن القيم هي بمثابة أحكام ومعايير مكتسبة من الظروف الاجتماعية يتشربها الفرد عن طريق الأسرة وغيرها من المؤسسات الاجتماعية، وهي تحدد مجالات تفكيره وسلوكه وتؤثر في تعلمه. فالصدق والأمانة والشجاعة والمساواة.. كلها قيم تكون القيمة إيجابية أو سلبية كالتمسك بمبدأ من المبادئ أو بالعكس احتقاره والرغبة في الابتعاد عنه، كما أن لكل قيمة معنيين أحدهما موضوعي Objective وهذا موجود في الشيء نفسه ويحفز الآخرين نحو احترامه أو اقتنائه. أما المعنى الآخر فذاتي Subjective وهو ما يرغب فيه الشخص أو يحترمه، وفي هذا المعنى تختلف قيم الأشياء فيما بين الأفراد بحسب أذواقهم وحاجاتهم وطبيعة المواقف التي يمرون بها.

إن التعرف على أهم القيم السائدة في ثقافة مجتمع معين يساعد على فهم سلوك المنظمات والعاملين فيها بشكل كبير. فالثقافة تحدد معايير السلوك السليم سواء للأفراد أم للمنظمات. ولعل من بين الأشياء المهمة في هذا المجال هو البحث عن تلك القيم والعادات التي تؤثر في أفراد مجتمع معين نحو العمل والإنجاز، وأهمية الوقت، والاستقلالية، وتأكيد الذات والنزعة للتجديد نحو العمل والإنجاز.. الخ، وبالإمكان وصف درجة تقدم الثقافة عن طريق الوقوف على حقيقة العناصر الثقافية الرئيسية داخل المجتمع. ويظهر ذلك بملاحظة المتغيرات في الشكل رقم (10-1).

عناصر الثقافة	تقليدية متخلفة	متقدمة أو متطورة
1. كمية التعليم الرسمي	قليلة	كثيرة
2. عدد العاملين بالمصانع	قليلة	كثيرة
3. الاتجاه نحو اكتساب خبرات جديدة	سلبي (رفض)	إيجابي (قبول)
4. الاعتقاد في العلم	سلبي	حيوي ومتفائل
5. مستوى الأهداف التي يرغب فيها الأفراد	منخفضة وقليلة	مرتفعة وكثيرة
6. المعرفة في الوقت والتخطيط	غير مهمة	مهمة
7. أحداث وأخبار	محدودة بالنطاق المحلي	مهتم بالأخبار القوية والعالمية
8. جغرافية	اتجاه نحو الريف	اتجاه نحو الهدف

الشكل (10-1) استمرارية الثقافة

المصدر: حامد أحمد رمضان بدر، إدارة المنظمات: اتجاه شرطي، الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع 1982 ص 83.

إن اختلاف الثقافات الاجتماعية وتذبذبها بين تقليدية أو متقدمة لا يعني الإذن للمديرين باستخدام الطرق التقليدية أو التخلي عن المبادئ العلمية وعدم استخدامها في الدول النامية، بحجة أنها لم تتهيأ بعد للأسباب العلمية في الإدارة وصيانة القوى العاملة. ولكن يجب أقلمة أو تكييف هذه المبادئ بالشكل الذي يتناسب وثقافة تلك المجتمعات.

2. البيئة الاجتماعية Social Environment

يؤثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل وعلاقات منظمات الأعمال باعتباره الإطار الذي يحتضنها فحينما تسود التنظيمات الأولية في المجتمع وتتحكم العلاقة الأسرية في سلوكية الأفراد، نجد أن العلاقات الاجتماعية محكومة بنظام العائلة الممتدة ولا سيما في مجالات الولاء والانتماء والسلوك والعلاقات. وتكثر هذه الوضعية في المجتمعات النامية. أما في المجتمعات المتقدمة فيلاحظ سيادة التنظيمات الثانوية – أي المنظمات الرسمية على اختلاف أنواعها – ولا تمثل المنظمة الأولية (العائلة) هنا الكيان الاجتماعي الطاغي في علاقات الأفراد أو انتمائهم وسلوكياتهم وولائهم. فهناك المنظمات الرسمية العديدة التي تصغر إلى جانبها فكرة العائلة الممتدة ويتم التأكيد على الأسرة النووية التي يضعف نفوذها على الأفراد ليحل محله نفوذ المنظمات الرسمية.

إن لهذه الفروقات في البيئة الاجتماعية أثرها في سلوكية المنظمة والعاملين فيها حيث نجد غلبة الطابع الشخصي في إدارة المنظمات العاملة في المجتمعات النامية وامتدادًا لما هو موجود في العائلة الممتدة، فعلاقات القرابة والمصاهرة والصداقات والجوار غالبًا ما تؤخذ في الاعتبار عند التعامل مع القوى العاملة داخل المنظمة أو عند التعامل مع جمهور المنظمة. أما في المجتمعات الممتدة فنجد اختلافًا واضحًا في سلوكية المنظمة والعاملين فيها وبشكل يختلف جذريًا عن المجتمعات النامية، حيث تشيع الموضوعية محل الطابع الشخصي والمعايير الذاتية. في هذه المجتمعات المتطورة أو الصناعية، فاعتبارات القرابة والجوار والمصاهرة والصداقات تفقد قوتها وتأثيرها لتحل محلها اعتبارات أخرى أكثر موضوعية وتستمد مقوماتها من الكفاءة والجدارة والإنجاز. كما أن تقييم العاملين في المنظمة أو اكتساب بعضهم مزايا معينة لا يتم بالشكل الذي يجري في المجتمعات النامية وإنما على أساس قدراتهم ومساهماتهم الفردية وتتسع هذه النظرة لتشمل معاملة الجمهور أيضًا.

3. البيئة الاقتصادية Economic Environment

تؤثر البيئة الاقتصادية بما تحويه من متغيرات عديدة في سلوك المنظمات والعاملين فيها. فندرة المواد الأولية أو قلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة كل ذلك يشكل

مجالات متعددة للتأثيرات السلبية أو الإيجابية على المنظمات. مثال ذلك مساهمة الموارد الاقتصادية الأولية في تحديد الموقع الجغرافي للمنظمة أو التأثير في عملياتها الإنتاجية. كما تشكل الظروف الاقتصادية عنصرًا أساسيًا في مجالات التأثير في المنظمة وأعمالها الإدارية وأهدافها الأساسية واستراتيجياتها المختلفة، ففي مجال البيئة التسويقية يحاول المديرون التعرف باستمرار على القدرة الشرائية للأفراد في سوق معينة وإلى أي حد بالإمكان تسعير المنتجات أو الخدمات وبالشكل الذي يكون فيه الجمهور قادرًا على الشراء والاقتناء. فكلما كانت المؤشرات إيجابية في صالح المنظمة ازدهرت المنظمة والعكس صحيح. كما يلاحظ أن الكثير من المنشآت تقلص عملياتها أو إنتاجها في أوقات الكساد وقد تتحول إلى إنتاج سلع أخرى أساسية في الغالب، وذلك بسبب تدني القدرات الشرائية. أما في أوقات أو فترات الازدهار، فيحدث العكس. ومن جهة أخرى فإن تغير أذواق المستهلكين والقوانين الجمركية والضريبية والتضخم والمنافسة عوامل تؤثر في إدارة المنظمات ودرجة نموها وتوسعها.

4. البيئة السياسية والقانونية Political & Legal Environment

إن فلسفة النظام الحاكم وأيدلوجيته السياسية والاقتصادية لها تأثيرها القوي في القرارات الإدارية المختلفة في المنظمات الرسمية. ومن الواضح أن هناك علاقة وثيقة بين البيئة السياسية والقانونية والاجتماعية والثقافية، وكلما اتجهت الدولة نحو السيطرة على عناصر الإنتاج ازداد تأثير الدولة في قرارات المنظمة. وكلما ابتعدت الدولة عن التأثير في ملكية عناصر الإنتاج قلت تدخلات الحكومة وتأثير السياسة العامة على القرارات التي تأخذها المنظمة. فالمنظمة تتصرف في ضوء القوانين الصادرة عن الدولة، والقوانين باعتبارها أحد الضوابط العامة في المجتمع، تؤثر في نوعية انتشار منشآت دون أخرى. ولما كانت التشريعات القانونية تمس وتعالج مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، التعليمية... الخ، فإن تأثيراتها على المنظمة وأنشطتها ومدخلاتها ومخرجاتها لا يمكن إغفالها. إن القوانين والأنظمة المختلفة غطت مختلف مجالات أعمال المدير المعاصر وأصبحت المنظمات نظرًا لكثرة القوانين والتشريعات الخاصة بالأعمال، بحاجة إلى إحداث وظائف معينة أو وحدات إدارية في هياكلها التنظيمية لتقديم الاستشارات القانونية، كوظيفة المستشار القانوني أو الأقسام والدوائر القانونية في المنظمات الكبيرة.

إن القرارات والتشريعات في تغير مستمر، إلا أن هذا التغير لا تحكمه سرعة واحدة بل تختلف درجة تغير القوانين والتشريعات بحسب طبيعة القطاع الاقتصادي وفلسفة الدولة وحيوية الحدث وشموليته. ولعل أحد المجالات لعمل المدير المعاصر هو كيفية التنبؤ

بالتغييرات القانونية والتشريعية ذات العلاقة بالبيئة الخاصة للمنظمة، ومن الواضح أن سرعة الاستجابة لهذه القرارات وبالشكل المخطط يساعد المنظمة على استثمار تغير معين لصالحها.

5. البيئة التكنولوجية Technological Environment

تعني التكنولوجيا التطبيق والاستخدام العلمي المنظم للمعرفة الإنسانية في المجالات أو المهام العملية. والتكنولوجيا بهذا المعنى تمثل ظاهرة اجتماعية تكيفية باعتبارها تعني مجموعة الوسائل التي يستخدمها الأفراد للسيطرة على المتغيرات البيئية المحيطة بهم. ومن أجل استخدامها لتحقيق إشباع الحاجات الإنسانية المتعددة فلابد أن تتجسد في الاختراعات والتجديدات في السلع والخدمات والوسائل والعمليات. وينظر إلى التكنولوجيا على أنها أحد المتغيرات الهيكلية بسبب تأثيرها المباشر والمستمر على علاقات الأفراد بالمنظمة، فالآلات سواء كانت بسيطة أم معقدة، تؤثر في نظم الاتصال وفي قدرات الأفراد الذاتية ومعنوياتهم وكذلك في نطاق الإشراف. وكذلك للتكنولوجيا تأثيرات على القرارات الإدارية في المنظمات ولا سيما فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعة.

6. البيئة الأخلاقية Ethical Environment

تتكون البيئة الأخلاقية من الأحكام القيمية المنصبة على الأفعال الإنسانية من حيث كونها صحيحة أو غير صحيحة، جيدة أم سيئة، مقبولة أم مرفوضة. وتشير الأخلاق إلى مجموعة المعايير أو القواعد والأعراف المقبولة من مجموعة أو مجتمع معين وتحدد السلوك الشخصي. وغالبًا ما تتلاحم المعايير الأخلاقية مع الجوانب التشريعية وتكون الأولى وسيلة للثانية أو على الأقل تشكل الخلفية العريضة التي يعتمد عليها المشرع في سن أو تشريع قوانين معين. غير أن ذلك لا يعني أن كل المعايير الأخلاقية التي تواجه المديرين مجسدة في قوانين وتشريعات رسمية.

10-11 مكونات الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المنظمة في تعاملها مع مختلف الأطراف. لقد بدأ الاهتمام بدراسة الثقافة التعليمية في منتصف السبعينات من القرن الماضي ومثلت مقالة (Pettigrew) بداية لاهتمام واسع النطاق لدراسة ثقافة المنظمة ومكوناتها. إن المطلع على الأدب الإداري يجد تعاريف متعددة لما يمكن أن يمثل ثقافة المنظمة فالبعض يركز على المظاهر السلوكية الظاهرة أو الخفية في حين يركز آخرون على القيم المشتركة وغيرهم يركز على الجوانب الرمزية. وقد رأت مجموعة أخرى أن الثقافة ما هي إلا تدوين

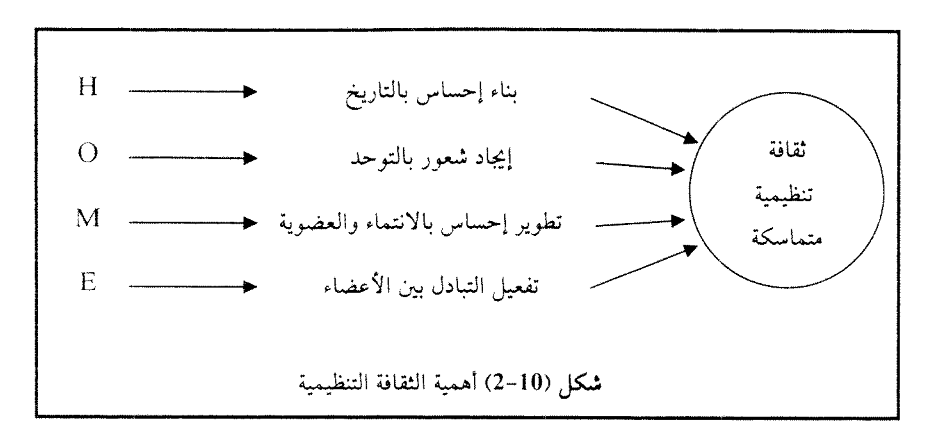
للقواعد والمعايير الأخلاقية والسلوكية ورغم ذلك فإن التعريف الشامل للثقافة يصفها بكونها متمثلة بمجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز والطقوس والمعايير السلوكية والاتصالات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة (Burnett, 1984, P.60) و(سعد غالب، 2002، ص 91-92). ويمكن القول أن ثقافة المنظمة تتأثر بشكل كبير بثلاثة قضايا أساسية وهي:

1. بيئة الأعمال التي توجد فيها المنظمة، فبعض الأعمال تتصف بثقافة تنظيمية ديناميكية وحديثة مثل منظمات الاتصالات والحاسوب والمنظمات الافتراضية وأخرى أكثر استقرارًا ونضجًا مثل المنظمات الصناعية التقليدية.
2. القادة الإستراتيجيون والذين تنتشر أفكارهم وآراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين فيها.
3. خبرة هؤلاء القادة وممارستهم السابقة وتجربتهم.

ويرى العديد من الباحثين أن الثقافة تلعب أدوارًا مهمة للمنظمة فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد السلوك للعاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة وخاصة القضايا الأخلاقية والسلوكية. كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية وبالاعتزاز وبالتالي يمكن أن تمثل محفزًا للأداء وللعمل. وتلعب الثقافة دورًا مهمًا في ترابط مختلف أجزاء التنظيم بكونها – أي الثقافة – المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون خلال سلوكهم وعملهم اليومي. ويمكن أن نلخص أهمية الثقافة بالآتي (حريم، 1997، ص 452):

1. بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العرفية تمثل منهجًا تاريخيًا تُسرد فيه حكايات الأداء والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
2. إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): فالثقافة توحد السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.
3. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارًا وظيفيًا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
4. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): وهذا يتأتى من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ومن الملاحظ أن الأحرف الأولى تكون كلمة HOME على اعتبار أن ثقافة المنظمة القوية تعطي إحساسًا وشعورًا بالتوحد العائلي المترابط ويمكن تمثيل هذه الفكرة بالشكل التالي:



شكل (10-2) أهمية الثقافة التنظيمية

وتحاول إدارات منظمات الأعمال بناء ثقافة تنظيمية قوية وإيجابية وتتمثل قوة الثقافة التنظيمية بالآتي:

1. الاشتراك والالتزام بمختلف مكونات الثقافة التنظيمية من قبل أكبر عدد من العاملين بالمنظمة. فإذا لم يشترك أغلب أعضاء التنظيم بالقيم والافتراضات والمعتقدات والطقوس والرموز كمكونات للثقافة التنظيمية فنحن إذن في منظمة ذات ثقافة ضعيفة وغير متماسكة.
2. وضوح ترتيب مفردات ومكونات الثقافة التنظيمية لدى مختلف العاملين فإذا كانت الثقافة التنظيمية منتشرة على مختلف المستويات ويفهمها الجميع بنفس المعاني والدلالات فإننا نتحدث عن ثقافة تنظيمية قوية وواضحة الترتيب والعكس صحيح.
3. الغنى والتعقيد فالثقافة التنظيمية القوية تمثل لغة مشتركة تكثر فيها مفردات وسلوكيات متعددة تعطي لغة يفهمها الجميع وتعزز قيم الأداء وتزيد من تماسك المنظمة وهي تسعى لتحقيق أهدافها. فالثقافة القوية هي ثقافة غنية بتقاليدها وطقوسها ومفرداتها السلوكية المتعددة.

أما أبعاد الثقافة التنظيمية فإن أغلب الباحثين مثل (Narayanan, 1993, P.445) و(القريوتي، 1993، ص 104)، و(David, 1997, P. 114) و(العطية، 1993، ص 24) و(Harris & Moran, 1988, P. 202) فإنهم يشيرون إلى الأبعاد التالية أو بعضها كمكونات للثقافة التنظيمية:

1. **القيم Values**: والتي يقصد بها نوع خاص من المعتقدات يحملها أعضاء التنظيم وتشير إلى ما هو مقبول وغير مقبول أو ما هو جيد أو سيء، ويعتقد هؤلاء الأعضاء بقيمتها

ويلتزمون بمضامينها فهي إذن تحدد السلوك المقبول أو المرفوض وتتسم بالثبات قياسًا بالاتجاهات.

2. **المعتقدات Belief**: وتمثل هذه المستويات الأعمق للثقافة كونها في عقول وتفكير الأفراد وتشير إلى جميع المعارف، الأفكار، القوانين الشعبية، الخرافات والأساطير لذلك فإنها معتقدات حول الذات وحول الآخرين. تؤثر المعتقدات وتحدد السلوك داخل التنظيم تضع معايير للإنجاز وتختلف درجة الالتزام بها بين العاملين.

3. **الافتراضات Assumptions**: وهذه تلامس الجانب الأعمق في الثقافة حيث لا يمكن رؤيتها بسهولة وتشكل الأساس للقواعد السلوكية داخل التنظيم والافتراضات الأساسية وتتكون من مجموعة الحقائق المسلم بها والتي يشترك بها أعضاء التنظيم وتظهر هذه الافتراضات الأساسية إلى السطح في حالة الأزمات التنظيمية (Schermerhorn et al, 1997, P. 271).

4. **الرموز Symbols**: وهذه لا يمكن رؤيتها إذ تنقل عن طريق القصص والشعائر والطقوس وأفكار القادة المؤسسين واللغة وغيرها من وسائل الانتقال، فالرموز صورة قوية لطريقة إيصال الأفكار ونقل المعاني لذلك فهي تصب باتجاه هدف أو عمل أو حادثة نوعية أو علامة أو غيرها.

5. **الطقوس**: هي شعائر وعادات يعمل بها الأفراد والمجموعات وقد تكون فريدة ومتميزة وبذلك تعكس الفكر الجماعي للمنظمة وسلوكها ولا يشترط أن تكون مكتوبة وقد عرفها البعض على أنها الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة وتمثل الطقوس الاحتفالات في المناسبات واستقبال الموظفين وتكريم المبدعين وطقوس التقاعد وحفلات توزيع الهدايا والجوائز.

6. **المعايير Standards**: وهي من أبعاد الثقافة التي يمكن ملاحظتها ويحدد (Jose Fotiz, 1980) المعايير بأنها القواعد الشفوية التي تنص على ما يجب أن يقوم به الأفراد وعلى ما لا يجب أن يقوموا به. وعلى الرغم من أن المعايير تتعامل مع السلوك فإنها تعالج المواقف أيضًا فهي إذن قواعد سلوكية تغطي للفرد قواعد العمل للعقاب والثواب وغيرها.

7. **الاتصالات Communication**: وهي تمثل الشريان الذي يغذي المنظمة ويتم من خلاله تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والقرارات

والسياسات وغيرها. ويرى (Ronen, 1986) بأن الاتصالات مهمة لإيصال ثقافة المنظمة لمختلف الأطراف بشكل رسمي أو غير رسمي.

8. **التقاليد Traditions**: وهذا البعد يلاحظ في محيط جماعة العمل والتنظيم وهي شكل مهم من أشكال الثقافة يعبر عنها بالعادات والمسموحات والمحرمات والعقوبات غير المكتوبة لذلك فإنها تمثل برنامجًا للأفراد يعطي السلوك المناسب أو غير المناسب. ويفترض أن تكون التقاليد من العوامل المؤثرة والداعمة لمكونات الثقافة الأخرى حتى لا تصبح عائقًا يشكل تطور المنظمة.

10-12 إشكاليات الثقافة التنظيمية والسلوك الأخلاقي في المنظمات العربية

إن الثقافة التنظيمية القومية والواضحة الترتيب والتي يتقاسمها الجميع تعطي دفعًا والتزامًا قويًا بمبادئ العمل الصحيح والسلوك الأخلاقي القويم. إن الاحترام والالتزام بمعايير الجودة وخدمة المستهلك ورفاهية العاملين وعدم خرق القواعد القانونية تمثل قيمًا أساسية تدعم السلوك الأخلاقي في المنظمة. إن اعتبار ثقافة المنظمة مفهومًا مركبًا يتكون من أبعاد متعددة يشير أغلبها إلى ما هو صحيح وما هو خاطئ في التعامل مع مختلف القضايا الأخلاقية والسلوكية لذلك يمكن القول أن الثقافة تمثل حكمًا على سلوك الأفراد والجماعات وهم يتخذون مواقف مختلفة حيال الفئات الأخرى (Bhatia, 2003, P. 67). وبعبارة أخرى فإن ثقافة المنظمة أصبحت مستجيبة أكثر للمعايير الأخلاقية والسلوكية وهي بهذا تحقق التوازن بين مصالح وأهداف مختلف الجماعات، كما أصبحت الثقافة السمة المشتركة لأغلب المنظمات الأكثر نجاحًا في عالم الأعمال وكما يشير إلى ذلك (Peters & Waterman) في كتابهما "البحث عن التميز" In Search of Excellence.

لقد تشكل لدينا نمطان من الإدارة، الأول قائم على أساس الأوامر والأهداف والثاني هو النمط المتعمد على الثقافة والسلوك الأخلاقي ويلخص الجدول التالي اختلاف نمط الإدارة ونوع الممارسة الإدارية في كليهما.

جدول (10-1) نوع الممارسات الإدارية ونمط الإدارة

نوع الممارسة الإدارية	نمط الإدارة بالأوامر والأهداف	نمط الإدارة المعتمدة على الثقافة والسلوك الاجتماعي
1. التطبيقات ذات الأولوية	إجراءات تنظيمية وبيروقراطية	إبداع وحلول ابتكارية
2. المهارات المطلوبة لإدارة أعضاء التنظيم	أسلوب المشاركة وتحفيز جماعي وفردي	إدارة قائمة على الاحتراف والتخصص العام
3. نمط القيادة المفضل	تقليدي وموزع للموارد بالعدالة الممكنة وبما يحقق الأهداف	قيادة تحويلية ذات رؤية ومنظور وقيم مشتركة
4. النظر للمستهلك	مشتري وزبون دائم	فرد له حق وحرية الاختيار والانتقاد وتقديم الاقتراحات
5. أنماط السوق للمنتجات	احتكاري أو مجزأ إلى أقسام	عالي التنوع وديناميكي
6. الهياكل التنظيمية المفضلة	هرمي بمستويات متعددة أو قليلة	شبكي أو تحالفات أو فرق عمل أو هيكل مصفوفي
7. القدرة على تحمل الغموض بالمواقف الحرجة والأزمات	متدنية – متوسطة	عالية
8. الشفافية والمرونة في العمل	قليلة – متوسطة	عالية
9. الرغبة في الاستقلالية	قليلة – متوسطة	عالية
10. نوع البيئة	مستقرة أو بطيئة التغيير	بيئة ديناميكية وسريعة التغيير
11. فلسفة الرقابة والسيطرة	إجراءات مكتوبة وموثقة ومبدأ العقاب والثواب	رقابة ذاتية والثقة والالتزام الذاتي والمبادرة
12. التوجه العملياتي	صيانة الموارد وتحقيق النتائج المستهدفة	تحقيق النتائج من خلال التحسين المستمر للعمليات
13. مدى الرؤية الإستراتيجية	قصيرة – متوسطة الأمد	بعيدة المدى
14. القيم المنظمية المفضلة	إنتاج كمي عالي، الولاء، الانسجام، العقلانية، الكفاءة، التحفيز.	التطوير، التعليم المستمر، الإبداع، التكيف، الالتزام، الثقة المتبادلة، المرونة.

المصدر: محمد صدام، 2004، ص 35-36.

ومن المؤسف أن نجد الكثير من منظماتنا في الدول العربية تعاني من أزمات قيمية ونكوص في بناء ثقافة المنظمة على أسس سليمة وبالتأكيد سوف ينعكس هذا الأمر على وجود ممارسات لا تستند إلى سلوك أخلاقي قويم يأخذ بنظر الاعتبار مصلحة المنظمة والمجتمع. وإذا ما أردنا أن عطي تصورًا عن مظاهر الأزمة الأخلاقية والسلوكية وانحدار الثقافة في منظماتنا فيمكن أن نشير إلى الآتي:

1. تشوش الفكر الاستراتيجي أو غيابه عن المنظمة الأمر الذي انعكس على إمكانية صياغة وتحديد رؤية ورسالة وأهداف المنظمة وبالتالي تشخيص السلوكيات الأخلاقية اللازمة لها. كذلك تجد الإدارة نفسها في مواجهة مشكلات متعددة لا تمتلك وضوحًا فكريًا لمعالجتها والتمييز بين الأهم والمهم في تحديد الأولويات.
2. تكاد تكون معظم المنظمات نظمًا مغلقة على نفسها بحيث إن تواصلها مع محيطها البيئي يجري وفق اعتبارات ردود الفعل السريعة وغير القائمة على دراسات علمية ومنهجية منتظمة. ويتبع هذا تكرار نفس المشاكل وقصور الأساليب المستخدمة في معالجتها والانتقال إلى حالات متميزة أفضل.
3. شيوع ثقافة إرضاء المسؤولين أولاً بغض النظر عن الجوانب الموضوعية في العمل، وعلى هذا الأساس فإن منظماتنا وخصوصًا الحكومية منها تبذل جهودًا لإرضاء المسؤولين وإهمال المتعاملين معها.
4. تشبث المسؤولين الكبار بمناصبهم الإدارية في المنظمات لأطول فترة ممكنة متبعين أساليب ومتخذين قرارات فيها جانب كبير من اللاأخلاقية حيث أن بقاءهم لا يرتبط بالأداء والنتائج التي يحققونها.
5. الاهتمام بالمناسبات المظهرية والسياسية وتكريس الاحتفالات لهذه الأمور ونادرًا ما تحتفل منظماتنا بالأداء المتميز والاهتمام بالمبدعين وإنجازاتهم أو ترسيخ مناسبات خاصة بالمنظمات ذاتها تساهم في خلق الشعور بالانتماء للمنظمة.
6. تفتقر الكثير من المنظمات العربية للأسلوب العلمي المنهجي للتعامل مع المشكلات المطروحة أو التفكير بحلول إبداعية تطويرية، وقد يكون هذا ناتجًا عن تفضيل الإدارات للحلول الجاهزة والسريعة أو الحل الوحيد بعيدًا عن اعتبارات تفتح للمشاركة وتشكيل رصيد معرفي لهذه المنظمات فإذا كانت المنظمات في الدول الصناعية – أو معظمها – قد استفادت من خبرتها وتجارب الآخرين وكونت مكتبات وأصدرت مجلات علمية

ونشرات تطويرية وبشكل منتظم فضلاً عن الحرص على الحصول على أحدث المجلات العملية المتخصصة في نشاطها الإنتاجي منافسة بذلك أكبر الجامعات، بل ولديها من المختبرات والمعاهد العلمية التابعة لها ما يجعل أرقى الجامعات تتودد إليها لغرض التعاون والاستفادة من منشآتها العلمية، فإن مثل هذه الأمور لم تبدأ بعد – إلا في حالات نادرة جدًا- في الوطن العربي.

7. التركيز في العمل على المدخلات وممارسة السلطات والرقابة بعيدًا عن اعتبارات الاهتمام بتطوير العمليات ومتابعة النتائج وتقييمها وحتى في حالة الاهتمام بالنتائج فإننا نجد تركيزًا على الجانب الكمي وليس النوعي.

8. عدم الاستفادة من الفرص المتاحة في أغلب الأحيان والتركيز على الإشكالات والأزمات القائمة وتهويلها وعدم القدرة على تحويل الأزمة إلى فرصة محتملة كما هو الحال في منظمات العالم المتقدم. يضاف إلى ذلك، التردد والتخوف من حالات التغيير والتجديد والنظر للقضايا والمشاكل الحاصلة بكونها تهديدات بجميع أشكالها متناسين وجود العديد من الفرص في طيات هذه الإشكالات. وقد يفسر جانب من هذا الأمر باعتبارات ثقافية وسياسية واجتماعية فثقافة الخوف والتردد والحنين للماضي وعدم المرونة في التفكير والتغير السياسي البطيء وعدم وجود الديمقراطية والحرية شكلت معطيات طبعت سلوك الأفراد وبالتالي المنظمات.

9. تفضيل الحلول الجاهزة والابتعاد عن تشجيع المبادرات الإبداع. ويتمثل هذا الأمر في أن منظمة الأعمال مثقلة بالنصوص والإجراءات واللوائح ويصل البعض منها إلى اكتساب صفة التقديس. وتظهر في منظمات الأعمال لدينا مزاوجة غريبة بين النموذج البيروقراطي الغربي الذي يفترض أنه يقوم على أساس الرشد التنظيمي وبين تداعيات تراثية محلية متمثلة بقيم قبلية وعشوائية سالبة بحيث ينتج سلوك يمكن أن يصطلح عليه "البدوقراطية" أو/ و "الشيخوقراطية" (محمد صدام، 2004، ص 36؛ عامر الكبيسي، 1996). ونرى كذلك عدم الحرص على الوقت والاهتمام بالمصالح الشخصية الضيقة بعيدًا عن الحس الأخلاقي والقيمي وهكذا يبدو على العاملين شعور بالاغتراب في منظمتهم ولا يتولد لديهم الاعتزاز والفخر بالانتماء إليها.

10. تكمن قوة منظمات الأعمال لدينا كما يتصور المسؤولون فيها بما تمتلك من رؤوس أموال كبيرة وموجودات عديدة وهي بذلك بعيدة كل البعد أن ترى أن قوتها الحقيقية

موجودة في عقول الموارد البشرية العاملة فيها. من جهة أخرى لم يسجّل أي اهتمام برأس المال المعرفي في منظماتنا وبالتالي فإن المبالغ المخصصة للبحث والتطوير والتدريب قليلة.

11. وكمظاهر عامة يلاحظ أن حظوة المنظمة وأهميتها مشتقة من النفوذ والحظوة التي يتمتع بها مديرها الأعلى لدى أصحاب القرار السياسي وكبار موظفي الحكومة وهذا يعني الابتعاد أو الافتراق بين هذا المدير والعاملين لديه ويولد في المنظمات الشللية والنفاق وحجب الحقائق ومداهنة المدير خاصة وأن العاملين يعرفون أن وجود هذا المدير في الموقع لا يرتبط بقدرته على الأداء ولا الكفاءة ولا السلوك الأخلاقي القويم ولكن بالعلاقات متعددة الأبعاد.

12. لا تزال أغلب المنظمات وإداراتها تنظر إلى البيانات والمعلومات في المنظمة على أنها أسرار لا يجوز البوح بها للآخرين أو عرضها للتحليل والنقد والإغناء رغم أننا في عصر المعلوماتية والاتصالات السريعة المتطورة. وإذا كانت منظمات الأعمال في العالم المتقدم وإداراتها تمثل مختبرات للبحوث وتعرض تجاربها للحوار والنقاش مع الجامعات والباحثين، وكذلك يقوم مديروها وكبار المسؤولين فيها بالإجابة على استفسارات واستبيانات الباحثين ودعوة هؤلاء إلى رفد المنظمة بنتائج بحوثهم، فإننا لا نجد مثل هذا التقليد في منظماتنا بشكل كبير بل إن بعض المسؤولين يجيبون بشكل غير موضوعي وبدون اكتراث حقيقي.

13. في عصر التطور التكنولوجي نجد أن أغلب إدارات منظمات الأعمال لدينا تتسابق على اقتناء التكنولوجيا والتفاخر بالحصول عليها دون ربط ذلك بمعرفة الحاجة الحقيقية لاقتناء هذه التكنولوجيا واستيعابها والتعامل معها، فقد تكون هذه التكنولوجيا عبئًا ماليًا ثقيلاً لا يحقق المردود المنتظر منه بسبب عدم استجابة الموارد البشرية والهياكل التنظيمية الحالية لهذا العنصر الداخل الجديد.

14. في ضوء العديد من الإشكالات التي ذكرت أعلاه والتي لم تذكر هنا، فإننا نلاحظ تجسيدًا واقعيًا في منظمات الأعمال لدينا يتمثل بكونها منظمات لا تبنى ثقافة تنظيمية قوية وخالية من الرموز والطقوس والبطولات وبالتالي فإنه يصعب قراءة تاريخها بوضوح لغرض تعديل النهج وتصحيح التجربة وتراكمها في هذه المنظمات.

وإننا إذ نستعرض هذه الخصائص السلبية في منظمات الأعمال لـدينا فإننـا لا نمـارس جلدًا للذات وإظهارًا للنواقص وتهويلاً للإشكالات وإنما نستهدف توضيح هذه الإشكالات لغرض معالجتها بصورة علمية أو منهجية. وإذ تبدو هذه الإشكالات كبيرة وتحتاج إلى موارد مختلفة كما أن أولوية البدء في أي منها يصعب تحديدها فإننا نود أن نعطي المفتـاح الأساسـي الذي لا يمكن البدء بمعالجة هذه المشاكل دون إقامته وهو الديمقراطية بركيزتي حريـة التعـبير على كافة المستويات ومبدأ تكافؤ الفرص وفسح المجال للأكفأ.

أسئلة الفصل العاشر

س1: وضح مفهوم الثقافة التنظيمية.

س2: ما هي عناصر الثقافة التنظيمية.

س3: ما هي أنواع الثقافة التنظيمية.

س4: ما هي خصائص الثقافة التنظيمية.

س5: ما هي العوامل التي تساعد في المحافظة على ثقافة المنظمة.

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

1. **تعرف الثقافة هي:**
   - أ. مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية.
   - ب. في أي مجتمع.
   - ج. الكبار والصغار.
   - د. جميع ما ذكر صحيح.
2. **من خصائص الثقافة هي:**
   - أ. متطورة.
   - ب. لها دور كبير في تحديد نمط حياة الفرد.
   - ج. غير قابل للانتقال من جيل لآخر.
   - د. جميع ما ذكر صحيح.
3. **تعني الثقافة التنظيمية هي:**
   - أ. مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم.
   - ب. مجموعة من الحوارات.
   - ج. مجموعة من التحليل.
   - د. جميع ما ذكر صحيح.

4. إن ثقافة المنظمة تخدم مجموعة من الوظائف هي:

أ. تعطي الأفراد هوية منظمية.

ب. تسهل الالتزام الجماعي.

ج. تشكل السلوك.

د. جميع ما ذكر صحيح.

5. من خصائص الثقافة التنظيمية:

أ. الانتظام في السلوك والتقيد به.

ب. الأنماط.

ج. القيم العشوائية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

6. إن من أنواع الثقافة التنظيمية هي:

أ. ثقافة قوية.

ب. ثقافة ضعيفة.

ج. ثقافة متوسطة.

د. بعض ما ذكر صحيح.

7. هناك عدة وسائل لتغيير ثقافة المنظمة:

أ. مشاركة العاملين

ب. المعلومات عن الآخرين.

ج. العوائد والمكافآت.

د. جميع ما ذكر صحيح.

8. تعرف القيمة الثقافية بأنها:

أ. الشيء الذي تؤمن به مجموعة معينة ويصبح مرغوبًا لذاته.

ب. شيء تؤمن به الكائنات.

ج. البعد الاستراتيجي.

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. تؤثر البيئة الاجتماعية على:

أ. هيكل وعلاقات الأعمال.

ب. هيكل وعلاقات منظمات الأعمال.

ج. هيكل وعلاقات الأفراد.

د. جميع ما ذكر صحيح.

10. البيئة الأخلاقية تتكون من:

أ. الإحكام القيمية المنصبة على الأفعال الإنسانية.

ب. البعد الثقافي.

ج. البعد القومي.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

1. د
2. ب
3. أ
4. د
5. أ
6. د
7. د
8. أ
9. ب
10. أ

مراجع الفصل العاشر

1. حامد أحمد رمضان، 1982. إدارة المنظمات: اتجاه شرطي. دار القلم للنشر والتوزيع. الكويت.
2. حريم، حسين. 1997. السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات. دار زهران للنشر والتوزيع. عمان – الأردن.
3. السالم، مؤيد سعيد، 2000، نظرية المنظمة: الهيكل والتصحيح، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.
4. عبد المعطي، محمد عساف. 1994. السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة. عمان – الأردن.
5. العميان، محمود، 2005 السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.
6. المدهون، موسى وإبراهيم الجزراوي 1995، تحليل السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان – الأردن.
7. Robert, Kreinter and Kinicki Organizational Behavior Home wood: Irwin 1992.
8. Stepher P. Robbins. 1998, Organizational Behavior Eighth Eight Edition, New Jersey. Perentice

الفصل الحادي عشر

الإنترنت وأخلاقيات العمل

المقدمة

11-1 مفهوم الإنترنت

11-2 الانترنت والأعمال الإلكترونية

11-3 ظاهرة إدمان الإنترنت

11-4 أعراض إدمان الانترنت

11-5 سوء استخدام الموظفين للإنترنت

11-6 معالجة سوء استخدام الموظفين للإنترنت

11-7 القواعد التي تحكم سلوك الموظف بخصوص الحاسوب والإنترنت

أسئلة الفصل الحادي عشر

مراجع الفصل الحادي عشر

الفصل الحادي عشر

الإنترنت وأخلاقيات العمل

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- مفهوم الانترنت.
- فوائد ومضار الإنترنت.
- الإنترنت والأعمال الإلكترونية.
- ظاهرة إدمان الإنترنت.
- أعراض إدمان الإنترنت.
- سوء استخدام الموظفين للإنترنت.
- مظاهر سوء استخدام الإنترنت.
- معالجة سوء استخدام الموظفين للإنترنت.
- دور الإدارة في الحد من سوء استخدام الإنترنت.
- القواعد التي تحكم سلوك الموظف بخصوص الحاسوب والإنترنت.

المقدمة

تسعى كثير من الدول اليوم إلى أن تجعل من الإنترنت الأداة الرئيسية في إدارة الأعمال، ولكنها قد تصبح أيضاً سبباً رئيسياً في تخفيض الإنتاجية في كثير من الشركات الكبيرة والصغيرة على حد سواء..!

يجب على الشركات أن تتأكد من أن موظفيها يستخدمون الإنترنت بشكل صحيح، وأن الوقت الذي يقضونه متصلين بالشبكة سوف يعود على الشركة بفائدة حقيقية، وهذا ما يفترض حصوله لنجاح مشاريع الحكومة الإلكترونية.

تشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين تتوفر لهم إمكانية الاتصال بالإنترنت أثناء العمل، يكون تركيزهم على العمل أضعف، حيث تتوفر لهم كمية كبيرة من الملهيات

والمعلومات غير المتعلقة بعملهم، وحسب دراسة للشركة الدولية للبيانات IDC فإن 30 إلى 40 ٪ من وقت الموظفين على الإنترنت يقضى في نشاطات غير مرتبطة بالعمل، وإن 60٪ من عمليات الشراء على الإنترنت تحصل خلال ساعات العمل..!

دراسة أخرى أجرتها شركة تايلور نيلسون سوفريز (وهي إحدى أكبر أربع شركات للدراسات في العالم) بينت أن حوالي 90٪ من الموظفين يشعرون بأن الإنترنت تؤدي إلى الإدمان، وأن 41٪ يعترفون بأنهم يتصفحون الشبكة العالمية لأغراض شخصية خلال أوقات العمل بمعدل يزيد على 3 ساعات أسبوعياً. والإنترنت هي قفزة هائلة توازي في أهميتها اختراع الطباعة أو الهاتف في قدرتها على وصل الأفراد والمجموعات ببعضهم البعض على مستوى العالم أجمع وبحق فإن العالم أصبح قرية صغيرة.

وسأحاول في هذا الفصل أن ألقي الضوء على الإنترنت كوسيلة ساعدت منظمات الأعمال من تطوير أعمالها وما هي الأخلاقيات المطلوبة في استخدام هذه الوسيلة بالشكل المثالي في منظمات الأعمال بما يحقق المصلحة من وجودها وبالتالي تحسين مستوى جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها.

1-11 مفهوم الإنترنت

الإنترنت: عبارة عن مجموعة شبكات أجهزة حاسوب في دول العالم وقد اتصلت ببعضها البعض دون أية رقابة رسمية وقد أصبحت اليوم طريقة للاتصال عن طريق البريد الإلكتروني مثلا بين مستخدم للإنترنت في الأردن وبين مستخدم للإنترنت في سان فرانسيسكو في أمريكا على سبيل المثال. وهناك فائدة كبرى هو قدرة مؤسسة أو شركة في أي بلد في العالم من عرض معلوماتها ومنتوجاتها بحيث يستطيع أي مستخدم للإنترنت في العالم الوصول لهذه المعلومات بل ونقل المعلومات التي تهمه إلى جهازه، وهذه المعلومات المعروضة يمكن أن يتم تجديدها كل يوم بل كل ساعة، وهذا ما يسمى بشبكة الويب Wide Web World وباختصار www.

كيفية الربط بالإنترنت

يمكن للمواطن العادي الذي بحوزته جهاز حاسوب مع جهاز مودم (وهو جهاز يربط الحاسوب بخط التلفون) أن يتصل على خط محلي وبكلفة مكالمة محلية أن يرتبط بالإنترنت كما لو كان يتصل بالهاتف مع شخص آخر. وما يدفعه هو ثمن المكالمة المحلية بالإضافة لرسم شهري. وهنالك عدة شركات محلية توفر خدمة الربط بالإنترنت.

1-1-11 فوائد الإنترنت

1. استخدام البريد الإلكتروني لإرسال رسائل وملفات لشخص أو لعدة أشخاص خلال ثواني حول العالم والرد خلال ثواني.
2. عرض معلومات عن الأشخاص أو المؤسسات من أجل أهداف تجارية أو أهداف أخرى بحيث يمكن مشاهدتها حول العالم (وهذا ما يسمى بإنشاء صفحات الويب على موقع خاص أو عام) والاتصال مع القائمين والتواصل معهم. وبصورة أخرى إمكانية عرض سلع وخدمات المواطن على العالم أجمع.
3. تكوين موقع مثل (لوحة إعلامية) Board Bulletin بحيث يحتوي على مواضيع للنقاش ويستطيع أي شخص وضع رده الخاص على أي موضوع من المواضيع المطروحة أو وضع موضوع جديد لمناقشته.
4. تكوين موقع للمحادثة الآنية Chat بحيث يتناقش عدة أفراد حول العالم آنيا.
5. الحصول على معلومات مطلوبة للأبحاث فمثلا مجلة بايت للحاسوب واسعة الانتشار في العالم تتيح لك فرصة الوصول مجانا إلى جميع المقالات التي كتبت من عام 1993 وحتى هذه اللحظة www.byte.com
6. إمكانية البحث عبر الإنترنت عن بضائع معينة فمثلا يمكنك مجانا من تنزيل download كتالوج كامل مكون من 60 صفحة عن أجهزة حاسوب www.apcc.com
7. الحصول على شهادة دراسية عالية مثل البكالوريوس أو الماجستير عبر الإنترنت www.yahoo.com/universities degree on line .
8. تسهيل الحصول على معلومات عن شركات أو أفراد.
9. تحديث وعي الطالب الجامعي خاصة والمواطن عامة كل في مجاله عن اتجاهات السوق العالمي الآنية مثل معرفة البضائع الحالية التي أثبتت جودتها في السوق العالمي وأسعارها الحالية وعلى سبيل المثال قطع الحاسوب يمكن الدخول عبر الإنترنت إلى موقع شركة Computer Zone الأمريكية www.w-w-w-w.com ومشاهدة مواصفات دقيقة لجميع البضائع مع أسعار بل ويمكن طلبها فورا.
10. الاشتراك مجانا بمجلات إلكترونية عبر البريد الالكتروني list Mailing لكافة مجالات الحياة الأكاديمية والغير أكاديمية وفي الجانب الآخر سهولة إيصال معلومات معينة إلى عدد

من المشتركين. مثلا يمكن الاشتراك بسهولة بمجلة مايكروسوفت الإلكترونية والحصول على معلومات قيمة عن آخر المستجدات في البرامج الأساسية للحاسوب:

send e-mail to enews@microsoft.nwnet.com with words SUBSCRIBE TO WINNEWS

11. توسيع أفق الطالب والتلميذ وتكوين الروح العالمية عنده عن طريق تشجيعه للدخول في منافسات أكاديمية وذهنية مع طلاب من دول أخرى مثل المسابقة بين الطلاب في العالم من سن 12-18 والتي ترعاها مؤسسة أمريكية http://io.advanced.org/thinkquest.
12. تسهيل إمكانيات التعاون بين الأفراد والمؤسسات في الوطن الواحد وفي العالم أجمع.
13. الاتصال من خلال الإنترنت على تلفون في أمريكا مثلا وتوفير أجرة الاتصال حيث تكون الكلفة هي أجرة مكالمة محلية على الأكثر مثل خدمة شركة mediaring.com أو dialpad.com. كما يمكن استخدام الإنترنت لإرسال رسائل نص على أي تلفون متنقل في العالم أجمع مثل خدمة شركة quios.com.

11-1-2 مضار الإنترنت

على الرغم من المزايا الكثيرة والخدمات العديدة التي توفرها شبكة الإنترنت إلا أن للشبكة مع ذلك مساوئ عديدة لذا سارع كثير من المهتمين بالإنترنت للتحذير والوقاية منها، ولعل من أبرز مساوئ هذه الشبكة ما يلي:

1. **المواقع السيئة في الشبكة العنكبوتية:** هي مواقع سيئة مخلة بالآداب والأخلاق الفاضلة أو تخالف عقيدة المسلم وآداب الإسلام.
2. **فيروسات الحاسب:** هي برامج خاصة تأتي مع استقبال برامج متاحة على الشبكة وكذلك مع البيانات.
3. **سرية أمن المعلومات:** هو مطلب ضروري لحماية الأجهزة والمعلومات من عبث البعض لذلك للمحافظة على سرية المعلومات توجد برامج خاصة لمنع الغرباء من الوصول إلى الأجزاء الخاصة بشبكة المستخدم وأجهزته أو الإطلاع على محتوى المعلومات من رسائل أو أرقام حسابات وتقوم هذه البرامج بتشفير البيانات والملفات لمنع معرفة محتواها.
4. **الإدمان على شبكة الإنترنت:** هو استخدام شبكة الإنترنت لفترات طويلة بدون هدف يذكر.

11-2 الإنترنت والأعمال الإلكترونية

لقد أمكن إزالة حاجز المكان لأكثر من مائة دولة، واختفت المسافات التي تفصل بينها، واستطاعت العقول أن تدخل هذه الدول دون جواز سفر، كما أمكن إذابة حاجز الزمان والتنقل بين الدول في عدة ثوان والتحدث دون متاعب اختلاف اللغات، وأصبح العالم المترامي الأطراف قرية صغيرة نتيجة ثورة في عالم الكمبيوتر اسمها الإنترنت (سواحل. 2003).

يتكون الإنترنت من عدة شبكات للمعلومات، ويقصد بشبكة المعلومات ((توصيل عدد كبير من أجهزة الكمبيوتر بعضها ببعض بهدف تبادل المعلومات والشكل النهائي لها على هيئة شبكة ضخمة يمكن لأي عنصر فيها الاتصال بعنصر آخر عن طريق جهاز مضمن - جهاز لنقل إشارات الرقمية على خطوط الاتصالات بين الكمبيوترات بتحويل الإشارات الرقمية الأعلام إشارات يمكن نقلها على قنوات الاتصال والعكس - وأيضا خط الهاتف)).

11-2-1 خدمات شبكة الإنترنت

وتتنوع خدمات شبكة الإنترنت بعد أن ربطت بين جميع القطاعات بدون التقيد بنوعية الحواسيب الآلية، وأصبحت تضم الشركات والهيئات الحكومية والمراكز البحثية والمنظمات العالمية، ويقف وراء سرعة انتشار الإنترنت تقدم الخدمات المتنوعة والعديدة، ومن أهم الخدمات التي تقدمها شبكة الإنترنت (سواحل. 2003):

1. **البريد الإلكتروني:** يقوم البريد الإلكتروني بدور حيوي في الربط بين مستخدمي الشبكة العالمية (إنترنت) في جميع المجالات ومختلف التخصصات، حيث أنه يتيح للمستخدم الاتصال بأقرانه في أي مكان في زمن قياسي لا يتعدى بضع ثوان، ويمكن أن يتلقى الرد على خطابه في نفس الوقت في حالة وجود المتلقي أمام الجهاز يقرأ بريده الإلكتروني.
   أصبحت للبريد الإلكتروني أهمية كبرى في النشاط اليومي لكل مستخدم، حيث أصبح من العادات اليومية أن يبدأ المستخدم يومه بتصفح الرسائل الواردة إليه والرد عليها، فنرى البريد الإلكتروني يقوم بنفس الدور الذي يقوم به البريد العادي مع السرعة الفائقة وضمان وصول الرسالة والرد الفوري عليها.
2. **المؤتمر الإلكتروني:** هو الصورة الإلكترونية لعقد المؤتمر أو ما يسمى ((حوارا تفاعليا)) باستخدام الهاتف، فيمكن لأي مستخدم التحدث مع الآخرين باستخدام الشاشة

ولوحة المفاتيح، فنجد الشاشة الكمبيوتر تنقسم إلى قسمين: ((علوي وسفلي))، وكل متحدث يكتب ما يريد في القسم الخاص به.

ويمكن أن يمتد الحديث ليشمل عددا كبيرا من الأشخاص في وقت واحد وفي هذه الحالة تنقسم الشاشة إلى عدد من الأقسام، حسب عدد المستخدمين.

3. **تبادل الملفات:** يعد تبادل الملفات من أهم الخدمات المطلوبة والمميزة لشبكة المعلومات العالمية. وهي تتيح الفرصة للمستخدمين لتبادل البيانات والمعلومات في صورة ملفات يتم نسخها بين أجهزة الكمبيوترات المختلفة داخل شبكة الإنترنت.

4. **الاستخدام عن بعد:** تعد هذه الخدمة من أكبر الخدمات المطلوبة على شبكة الإنترنت، إذ أنها تمكن المستخدم في أي مكان وعلى مسافة آلاف الكيلومترات من استخدام الكمبيوترات الموجودة مثلا في الولايات المتحدة أو أوروبا، وكأنما يجلس المستخدم في نفس الغرفة وأمام نفس الأجهزة التي يستقى منها المعلومات.

5. **جوفر:** أوسع خدمات شبكة الإنترنت انتشارا، حيث تتيح للمستخدم أن يحصل على عدة قوائم معلومات أو بيانات أو ملفات على الشبكة، وأن تكون هذه القوائم مسلسلة ومرتبة تبعا للموضوعات والاهتمامات. وهذه الخدمة تمكن للمستخدم من الحصول على معلومات متشعبة وموزعة على أماكن مختلفة في العالم وعلى عدد كبير من المراكز المتصلة بالشبكة، وهي تظهر للمستخدم وكأنها على جهازه الخاص ومن خلال هذه الخدمة.. نجد المستخدم يحصل على معلومات لا حصر لها.

6. **مجموعات المناقشة:** من شبكة الإنترنت يتم عمل مجموعات للمناقشة والحوار، ويستطيع المستخدم من خلال الشبكة اختيار إحدى هذه المجموعات حسب الموضوعات التي تتم مناقشتها، كما أن العديد من هذه المجموعات تصدر نشرات دورية عن هذه المناقشات يتم استقبالها على شاشة الكمبيوتر، وبالضغط على زر معين تخرج إليك مطبوعة.

7. **الدليل الإلكتروني:** تشبه هذه الخدمة دليل الهاتف، ومن خلالها يمكن الحصول على عنوان البريد الإلكتروني أو رقم الهاتف لأي مشترك.

8. **برامج التعليم والتسلية:** حيث يتم إلقاء المحاضرات أو الدروس، كما أمكن استخدامها في الترفيه والتسلية، فيستطيع المستخدم أن يلعب ((الشطرنج)) مثلا مع مستخدم آخر في دولة أخرى، كما أنها أتاحت الفرصة للشركات والمؤسسات التجارية، وتمثل أيضا هذه البرامج فرصة للباحث العلمي أن يتابع رسالته، فيتناقش مع أستاذه أو المشرف في بلد آخر أو دول أخرى، ويتبادل معه المشورة، كما أمكن عمل فريق بحثي من دول مختلفة للمناقشة في

موضوع ما، من خلال الشبكة التي أدت آلي توفير السفر والوقت، كما أمكن من خلالها تنظيم المؤتمرات وغير ذلك من الإنجازات.

9. **التصوير الطبي:** فمثلا صور الأشعة المختلفة التي تريد نقلها وعرضها على المستشفيات الأخرى يمكن عمل ذلك من خلال استخدام نظم الاتصال متعددة الوسائط.

10. **الحقيقة الافتراضية:** هي طريقة لعرض المناظر المجسمة المركبة والتي يتم توليدها عن طريق الكمبيوتر والسماح للمستخدم ليس فقط بمشاهدتها ولكن بالتفاعل معها، ومن ثم يشعر المستخدم أنه داخل الحدث نفسه، واحد هذه التطبيقات ((التصوير المعماري)) حيث يعطيك هذا النظام الإحساس بأنك تتجول داخل المنزل الذي يتم بناؤه بعد، وتحس باتساعه وتجربة نظم الإضاءة وشكل الأثاث، فيمكنك إبداء ملاحظاتك عل كل التفاصيل، من تصميم وديكور، وبذلك يأخذ المهندس المعماري وأخصائي الديكور ملاحظاتك في الاعتبار قبل البدء بالتنفيذ.

11. **التصفح بالصوت عبر الإنترنت:** خطت الجهود المبذولة لإيجاد بدائل للروابط النصية لشبكة www خطوة للإمام، وكمكافئ صوتي لتلك الروابط، أعلن voicexmlforum ملتقى أن تم الانتهاء من الإصدار الأول من مواصفات تلك اللغة، الملتقى الذي ترفع أعمدته أربع شركات هي: (luccnt&at,ibm.t,t. and Motorola) قد وضع لنفسه هدفا وهو إيداع وتطوير لغة قياسية جديدة للوصول لمحتويات ومعلومات شبكة الإنترنت صوتيا ومن خلال الميكرفون أو التليفون ولو كان من النوع المحمول. وهو ما يجعل وجود برامج صوتية خاصة للتصفح عبر الإنترنت بالصوت قريبا من الحقيقة.

وبالنسبة لـ voicexml والتي تصل العالمين معا، إذ تسمح لمطوري البرامج أن يقدموا بيئة عالية المستوى يتداخل من خلالها المستخدم صوتيا للحصول على خدمات لها نفس قدرات العرض المرئي على شبكة الإنترنت، وسهولة ويسر الطلب من خلال الهاتف للخدمة الآلية.

12. **إمكانية إجراء محادثة هاتفية تلفزيونية:** ويتم ذلك من خلال كاميرات صغيرة خاصة توضع على جهاز الكمبيوتر بالإضافة إلى الجهاز الصوتي ويستطيع مستخدمي هذين الجهازين التحدث مع بعضهما البعض بالإضافة إلى مشاهدة بعضهما البعض.

13. **إمكانية التصوير بكاميرات الفيديو نظام:** وباستخدام ديسكات معينة ثم وضعها في جهاز الكمبيوتر وتوثيقها ومن ثم إرسالها عبر الإنترنت مباشرة.

وان الإدارة الإلكترونية تعمل من خلال المؤسسات الشبكية والمؤسسات الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة وهي تعتمد على مجموعه من الأنظمة:

أ. الأنظمة الإلكترونية اللازمة للإدارة الإلكترونية.

ب. أنظمة المتابعة الفورية.

ج. أنظمة الشراء الإلكتروني.

د. أنظمة الخدمة المتكاملة.

ه. النظم غير التقليدية الأخرى وتشمل:

- نظم التعامل مع البيانات كبيرة الحجم.
- النظم الخبيرة والذكية.
- نظم تطوير العملية الإنتاجية (نظم التصميم والجودة والموردين).
- نظم تطوير عمليات التسويق والتوزيع (نقاط البيع ونظم إدارة العملاء).
- نظم تطوير العلاقة مع مؤسسات التمويل ومنها البنوك الدولية والبورصات العالمية.

3-11 ظاهرة إدمان الإنترنت

إن سوء استخدام الموظفين للإنترنت ما هو إلا امتداد وجزء من ظاهرة أشمل تعم مستخدمي الإنترنت أو أكثرهم ألا وهي إدمان الإنترنت، Internet addiction أو cyber addiction فالموظف ما هو إلا فرد من المجتمع وعندما يعم إدمان الإنترنت نسبة كبيرة من السكان، فإنه سوف يشمل نسبة كبيرة من الموظفين، وحتى لو لم يكن الموظف يدخل إلى الإنترنت في أثناء العمل، فإنه إذا كان من المدمنين على الإنترنت فسيكون أداؤه في العمل أقل بكثير لأنه سوف يمضي الليل أمام شاشة الكمبيوتر ويذهب إلى عمله متأخراً أو كسولاً خاملاً لا يرجى منه خير.

لهذا، ينبغي أن نبدأ بالتفكير جدياً في ظاهرة إدمان الإنترنت على مستوى المجتمع، ولا نريد صحوة متأخرة تجاه مشكلة تستفحل كل يوم أكثر وأكثر ولقد بدأت المجتمعات المتقدمة على صعيد استعمال الإنترنت في حياتها بدراسة مشكلة الإدمان على الإنترنت، وصارت عندهم أبحاث متعمقة في هذا الخصوص، وأقيمت مراكز لتقديم الاستشارات ومعالجة (ومنع) إدمان الإنترنت فالوقاية خير من العلاج ولا أظن أحداً يعتقد أن هذه المشكلة خاصة بالغرب المتقدم بل على الأرجح أننا نسبقهم فيها فنحن نعاني من ظاهرة يمكن أن نسميها

(سوء استكشاف التقنية) الإسلام يدعونا إلى أخذ الجوانب الإيجابية في الحضارات الأخرى ولكن بعضنا مع الأسف يفعل العكس وحتى عندما نأخذ الإيجابيات ينبغي أن نأخذها بحكمة ورفق حتى الدين يقول نبينا ﷺ: (فأوغل فيه برفق) فمن الواجب إذن أن نقول: أوغلوا في الإنترنت بحذر وحكمة وتعلموا وضع الضوابط والاستراتيجيات التي تضمن لمجتمعاتنا الحصول على الحسنات دون السيئات، إن الأبحاث تشير كلها إلى أن الإنترنت لها طبيعة إدمانية خطيرة.

إن من الواجب عندما تصبح حياة الشخص أمام الكمبيوتر أهم من حياته الواقعية، أن ندق نواقيس الخطر. وليس من المعروف عدد المصابين بهذا النوع من الإدمان، إلا أن الخبراء في جامعة همبولدت ببرلين يقولون إن عدد المدمنين في ألمانيا ضمن الفئة العمرية ما بين 15 إلى 18 عاما يصل إلى ما يتراوح ما بين 2.2 و 15،8 بالمائة من أولئك الذين تم استطلاعهم. ويرى توماس هنرفوث وهو أخصائي علاج نفسي وخبير في العلاج السلوكي في ميتنبوخ في بافاريا أن الاستخدام المفرط للإنترنت يمكن أن يكون له أسباب طيبة مثل تكثيف البحث عن مشروع مدرسي، والإدمان يكون موجودا عندما يجد شخص صعوبة في الابتعاد عن الإنترنت والألعاب. وحسب إحصاءات كريستين باباستيفانو، وهي باحثة نفسية في شؤون الشباب والأسرة من مانهيم، فإن الأولاد الذكور هم أكثر الفئات تأثراً.

ويبدو أن التفتح الذهني للأولاد تجاه التكنولوجيا يلعب دورا كبيرا في هذا الصدد. علاوة على ذلك فإجادة ألعاب الكمبيوتر تعد بالنسبة للشباب وسيلة ليعترف رفاقهم بقدراتهم. ويختلف إدمان الكمبيوتر عن الدوافع الأخرى التي لا تقاوم، إضافة إلى أن العديد من الأشخاص يكون اتصالهم بالكمبيوتر والإنترنت في مكان العمل. وتكمن خطورة سوء استخدام الكمبيوتر في قدرته على عزل الأشخاص عن الأصدقاء والأقارب. وهذا ضار على وجه الخصوص بالنسبة للمراهقين، في هذه المرحلة التي يجب أن يتعلم الناس فيها كيف يقيمون العلاقات الاجتماعية ويحافظون عليها ويصبحون مشاركين في المجتمع. وبعض أولئك المصابين بهذا الإدمان غالبا ما تنمو لديهم مخاوف عميقة من الالتقاء بالآخرين، والأمر الهام هنا هو أن يحظى الشاب ببعض المتابعة، وعلى الآباء محاولة بث الحماس في نفوس أبنائهم لأنشطة أخرى مثل الرياضة.

عادة ما يكون الإدمان مرتبطا باستخدام مواد تدخل جوف الإنسان مثل المسكرات والمخدرات. ولكن الحقيقة أن هناك عددا من الدراسات الإكلينيكية في مجال الإدمان قد توصلت إلى انه قد ينتج إدمان مرضي من جراء استخدام الإنترنت بطريقة غير سليمة. ومن

هذه الدراسات، دراسة قامت بها الدكتورة كيمبرلي يونج الأخصائية النفسية في جامعة بتسبيرج على حوالي 500 شخص ممن يستخدمون الإنترنت بشكل مكثف. بناء على عدد ساعات الاستخدام والتأثير الذي قد ينتجه الاستخدام المكثف على حياة الشخص الاجتماعية والعملية، تم تصنيف من تمت عليهم الدراسة إلى صنفين، الصنف الأول هم ممن يقضون في المتوسط 38 ساعة أسبوعيا على استخدامات لا تمت لعملهم أو دراستهم ـ بالنسبة للطلاب ـ بصلة، حيث كان لهذا الاستخدام المكثف أثر سلبي على إنتاجية المستخدم العملية أو الدراسية، كما كان له تأثير سلبي على حياتهم الاجتماعية. وقد تم وصفهم في هذه الدراسة بـ "مدمني إنترنت". والصنف الآخر هم الذين لا يستخدمون الإنترنت بنفس كثافة استخدام الصنف الأول ولم يكن لاستخدامهم أثر على حياتهم العملية أو الاجتماعية. وفي دراسة مماثلة أظهرت أن حوالي 50٪ من مدمني الإنترنت الذين يستخدمون الشبكة بما لا يقل عن 40 ساعة أسبوعيا فيما لا علاقة له بالعمل، لا يستطيعون النوم أكثر من 4 ساعات يوميا.

ولقد وضعت الجمعية الأمريكية للأمراض النفسية معايير لتحديد ما إذا كان مستخدم الإنترنت مدمنا ومنها:

1. الرغبة المستمرة في زيادة الوقت المستهلك لاستخدام الإنترنت.
2. ظهور بعض الأعراض عند تقليل الوقت المقضي على الشبكة مثل قلق وتفكير مستمر عما يجري على الإنترنت وكثرة الأحلام أو التخيلات.
3. فشل أو تهديد حياة المستخدم العائلية أو الوظيفية.
4. ضعف الرغبة في التواصل الاجتماعي مع الوسط المحيط.
5. معاودة استخدام الإنترنت مباشرة بعد قضاء وقت طويل على الشبكة.
6. الكذب على بعض أفراد العائلة أو الأصدقاء لإخفاء تولع المستخدم بالشبكة.

أما عن مجالات الاستخدام الأكثر شيوعا بين المدمنين فيمكن تصنيف إدمان الإنترنت بناء على مجالات الاستخدام إلى أربعة أصناف:

1. **الإدمان الجنسي**: إن الانتشار السريع والمتجدد للمواقع الإباحية على شبكة الإنترنت كان له دور رئيسي في هذا النوع من الإدمان. ولا يقتصر الإدمان الجنسي على الدخول على المواقع الإباحية على الإنترنت، بل يتعدى ذلك إلى إمضاء أوقات طويلة في بعض غرف الحوارات (Chat Rooms) في أحاديث جنسية مع مستخدمين آخرين أو تبادل صور أو عناوين لمواقع إباحية على الإنترنت.

وتشير بعض الإحصائيات إلى أن أكثر من 15٪ من مستخدمي الإنترنت قاموا بتصفح أكبر 10 مواقع إباحية على الإنترنت خلال شهر واحد في عام 1998م، كما تشير إحصائيات أخرى إلى أن أكثر من 60٪ من المراهقين في الولايات المتحدة يتصفحون وبشكل مستمر مواقع إباحية وبدون علم أولياء أمورهم.

2. **إدمان الحوارات**: ويكون ذلك إما عن طريق الدخول في غرف الحوارات (Chat Rooms) أو عن طريق البريد الإلكتروني. وبغض النظر عن نوعية الأحاديث المتبادلة من خلال هذه الغرف، فإن كثيرا من المستخدمين يقضون أوقات طويلة تكون على حساب التزامات شرعية واجتماعية.
3. **الألعاب الإلكترونية**: ويضم هذا الصنف الاستخدام المكثف للألعاب الإلكترونية الموجودة على شبكة الإنترنت، كما يشمل كذلك لعب القمار والدخول إلى مواقع الكازينوهات التخيلية والتي تمكن المستخدمين من اللعب مع آخرين كما لو كانوا في كازينو حقيقي.
4. **الإفراط المعلوماتي**: إن لكثرة المعلومات وتنوعها على شبكة الإنترنت دورا في إفراط بعض المستخدمين في تصفح المواقع المختلفة على الشبكة وقضاء وقت طويل في التنقل من موقع لآخر بدون هدف.

وسائل العلاج:

أما عن وسائل علاج هذا الاضطراب فإن أصعب مراحله هو إقناع المدمن بأن استخدامه للشبكة قد وصل حد الإدمان.. ولكن كيف يمكن حل مشكلة الإدمان إذا ما تم إقناع ذلك المدمن بمشكلته؟.. يرى بعض الأخصائيين النفسانيين المتخصصين في هذا المجال أن الحل يكمن في الإقلاع الجذري والمباشر عن استخدام الإنترنت، فيما يرى آخرون أن هذا ليس بالحل الجذري والمباشر نظرا لما في هذه الشبكة من فوائد سيحرم هذا الأسلوب من العلاج المدمن من الاستفادة منها، ولذا فإن الحل الأمثل لعلاج هذه المشكلة يمكن أن يكون على غرار مشاكل الإفراط في الأكل والتي تتمثل في التقليل التدريجي تحت إشراف مختصين.

4-11 أعراض إدمان الإنترنت

يحس مدمن الإنترنت بأنه في حالة قلق وتوتر حين يفصل الكمبيوتر عن الإنترنت في حين يحس بسعادة بالغة وراحة نفسية حين يرجع إلى استخدامه، كما أنه في حالة ترقب دائم

لفترة استخدامه القادمة للإنترنت، ولا يحس المدمن بالوقت حين يكون على الإنترنت، ويتسبب إدمانه في مشاكل اجتماعية واقتصادية وعملية. ويحتاج مدمن الإنترنت إلى فترات أطول وأطول من الاستخدام، ليشبع رغبته كما أن جميع محاولاته للإقلاع عن الإدمان تبوء بالفشل، وكثيرًا ما يستخدم مدمن الإنترنت هذه الوسيلة، ليتهرب من مشاكله الخاصة.

ما هي آثار الإدمان السلبية؟

أولا: مشاكل صحية

يتسبب الإدمان في اضطراب نوم صاحبه بسبب حاجته المستمرة إلى تزايد وقت استخدامه للإنترنت حيث يقضي أغلب المدمنين ساعات الليل كاملة على الإنترنت، ولا ينامون إلا ساعة أو ساعتين حتى يأتي موعد عملهم أو دراستهم، ويتسبب ذلك في إرهاق بالغ للمدمن مما يؤثر على أدائه في عمله أو دراسته، كما يؤثر ذلك على مناعته، مما يجعله أكثر قابلية للإصابة بالأمراض، كما أن قضاء المدمن ساعات طويلة دون حركة تذكر يؤدي إلى آلام الظهر وإرهاق العينين، ويجعله أكثر قابلية لمرض النفق الرسغي.

ثانياً: مشاكل أسرية

يتسبب انغماس المدمن في استخدام الإنترنت وقضائه أوقاتا أطول وأطول عليه في اضطراب حياته الأسرية حيث يقضي المدمن أوقاتًا أقل مع أسرته، كما يهمل المدمن واجباته الأسرية والمنزلية، مما يؤدي إلى إثارة أفراد الأسرة عليه. وبسبب إقامة البعض علاقات غرامية غير شرعية من خلال الإنترنت تتأثر العلاقات الزوجية حيث يحس الطرف الآخر بالخيانة، وقد أطلق على الزوجات اللاتي يعانين من مثل هؤلاء الأزواج بأنهن أرامل الإنترنت. ويعترف 53٪ من مدمني الإنترنت أن لديهم مثل تلك المشاكل، وذلك طبقًا للدراسة التي نشرتها كيمبرلي يونج في مؤتمر مؤسسات علماء النفس الأميركيين المنعقد عام 1997.

ثالثاً: مشاكل أكاديمية

بيّن الاستطلاع الذي نشره أ.بربر عام 1997 في مجلة USA Today تحت عنوان: تساؤلات حول القيمة التعليمية للإنترنت أن 86٪ من المدرسين المشتركين في الاستطلاع يرون أن استخدام الأطفال للإنترنت لا يحسن أداءهم، وذلك بسبب انعدام النظام في المعلومات على الإنترنت، بالإضافة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين معلومات الإنترنت ومناهج المدارس. وقد كشفت دراسة كيمبرلي يونج ـ السابقة الذكر ـ أن 58٪ من طلاب المدارس المستخدمين للإنترنت اعترفوا بانخفاض مستوى درجاتهم وغيابهم عن حصصهم

المقررة بالمدرسة، ومع أن الإنترنت يعتبر وسيلة بحث مثالية فان الكثير من طلاب المدارس يستخدمونه لأسباب أخرى كالبحث في مواقع لا تمت لدراستهم بصلة أو كالثرثرة في حجرات الحوارات الحية أو كاستخدام ألعاب الإنترنت.

رابعاً: مشاكل في العمل

بسبب وجود الإنترنت في مكان عمل الكثير من الناس يحدث في بعض الأحيان أن يضيع العامل بعض وقت عمله في اللعب على الإنترنت، أو استخدامه في غير موطن تخصصه، ويشكل ذلك مشكلة أكبر إذا كان العامل مدمنًا للإنترنت، كما أن سهر مدمن الإنترنت طيلة ساعات الليل يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائه لعمله. ولحل تلك المشكلة يقوم بعض رؤساء الأعمال بتركيب أجهزة مراقبة على شبكات الكمبيوتر في محل عملهم، للتأكد من استخدام الإنترنت فقط في مجال العمل.

ولكن هل هناك علاج لإدمان الإنترنت؟ حسب رأي الدكتورة يونج فان هناك عدة طرق لعلاج إدمان الإنترنت، أول ثلاث منها تتمثل في إدارة الوقت، ولكنه عادة في حالة الإدمان الشديد لا تكفي إدارة الوقت، بل يلزم من المريض استخدام وسائل أكثر هجومية:

أ. **عمل العكس:** فإذا اعتاد المريض استخدام الإنترنت طيلة أيام الأسبوع نطلب منه الانتظار حتى يستخدمه في يوم الإجازة الأسبوعية، وإذا كان يفتح البريد الإلكتروني أول شيء حين يستيقظ من النوم نطلب منه أن ينتظر حتى يفطر، ويشاهد أخبار الصباح، وإذا كان المريض يستخدم الكمبيوتر في حجرة النوم نطلب منه أن يضعه في حجرة المعيشة. وهكذا.

ب. **إيجاد موانع خارجية:** نطلب من المريض ضبط منبه قبل بداية دخوله الإنترنت بحيث ينوي الدخول على الإنترنت ساعة واحدة قبل نزوله للعمل مثلاً حتى لا يندمج في الإنترنت بحيث يتناسى موعد نزوله للعمل.

ج. **تحديد وقت الاستخدام:** يطلب من المريض تقليل وتنظيم ساعات استخدامه بحيث إذا كان -مثلاً- يدخل على الإنترنت لمدة 40 ساعة أسبوعيًا نطلب منه التقليل إلى 20 ساعة أسبوعيًا، وتنظيم تلك الساعات بتوزيعها على أيام الأسبوع في ساعات محددة من اليوم بحيث لا يتعدى الجدول المحدد.

د. **الامتناع التام:** كما ذكرنا فان إدمان بعض المرضى يتعلق بمجال محدد من مجالات استخدام الإنترنت. فإذا كان المريض مدمنًا لحجرات الحوارات الحية نطلب منه الامتناع عن تلك

الوسيلة امتناعًا تامًا في حين نترك لـه حريـة اسـتخدام الوسـائل الأخـرى الموجـودة علـى الإنترنت.

ه. **إعداد بطاقات من أجل التذكير:** نطلب من المريض إعداد بطاقات يكتب عليها خمسًا من أهم المشاكل الناجمة عن إسرافه في استخدام الإنترنت كإهماله لأسرته وتقـصيره في أداء عمله مثلاً ويكتب عليها أيضًا خمسًا من الفوائد التي ستنتج عن إقلاعه عن إدمانـه مثـل إصلاحه لمشاكله الأسرية وزيادة اهتمامه بعمله، ويضع المريض تلك البطاقات في جيبـه أو حقيبته حيثمـا يـذهب بحيـث إذا وجـد نفسه منـدمجًا في اسـتخدام الإنترنـت يخـرج البطاقات ليذكّر نفسه بالمشاكل الناجمة عن ذلك الاندماج.

و. **إعادة توزيع الوقت:** نطلب من المريض أن يفكر في الأنـشطة الـتي كـان يقـوم بهـا قبـل إدمانه للإنترنت، ليعرف ماذا خسر بإدمانه مثل: قراءة القرآن، والرياضة، وقضاء الوقت بالنادي مع الأسرة، والقيام بزيارات اجتماعية وهكذا.. نطلـب مـن المـريض أن يعـاود ممارسة تلك الأنشطة لعله يتذكر طعم الحياة الحقيقية وحلاوتها.

ز. **الانضمام إلى مجموعات التأييد:** نطلب من المريض زيادة رقعة حياته الاجتماعية الحقيقية بالانضمام إلى فريـق الكـرة بالنـادي مـثلاً أو إلى درس لتعلـيم الخياطـة أو الـذهاب إلى دروس المسجد، ليكوّن حوله مجموعة من الأصدقاء الحقيقيين.

ح. **المعالجة الأسرية:** في بعض الأحيان تحتاج الأسرة بأكملـها إلى تلقـي عـلاج أسـري بـسبب المشاكل الأسرية التي يحدثها إدمان الإنترنت بحيث يـساعد الطبيـب الأسـرة علـى اسـتعادة النقاش والحوار فيما بينها ولتقتنع الأسرة بمدى أهميتها في إعانة المريض، ليقلع عن إدمانه.

المسألة ليست مسألة هجوم على الشبكة ودفاع عنها، بل مسألة ظاهرة اجتماعية مرضية ترافق ظاهرة تقدم تقني مفيدة.. وتقدر كيمبرلي يونج حجم انتـشار الإصـابة بالإدمـان بـين الأمريكيين بما يشمل 200 ألف مصاب تقريبًا، وهو رقم متواضع بالمقارنة مـع نـسبة انتـشار الأمراض النفسانية الأخرى، ناهيك عن إدمـان المـسكرات والمخـدّرات، كمـا أنـه متواضـع بالمقارنة مع معدلات انتشار استخدام الشبكة في الولايات المتحدة الأمريكيـة، ولكـن توجـد دراسات أمريكية أخرى تقدِّر أن 17 ٪ من مستخدمي الشبكة الأمريكيين مدمنون.

وسـاهم تعـدد وجهـات النظـر في تـصنيف الإصـابة وتقـدير خطورتهـا في تعـدد المصطلحات التي شاعت لتسميتها، وأشهرها ما يعبر عنها -كإصابة إدمان واضحة- بتعـبير "الاضطراب الإدماني الشـبكي" (Internet Addiction Disorder) مقابل انتشار تسمية تهـوِّن

من شأن الإصابة، وتدرجها في دائرة الإصابات النفسانية بتعبير "الاستخدام المرضـي للـشبكة" Pathological Internet Use.. وفي الحالتين لا يستهان بما تعنيه الإصابة على أرض الواقـع، عندما يقول عنها إيفـان جولـدبيرج Ivan Goldberg، مـدير معهـد الدراسـات الـصيدلانية النفسانية في نيويورك، إن من علامات الإصابة استخدام الشبكة فترات طويلة يمكن أن تصل إلى عشرين ساعة يوميًا!..

واستفادت كيمبرلي يونج من الشبكة لمكافحة مساوئ التفريط في ضـوابط اسـتخدامها، فأنشأت موقعًا شبكيًا netaddiction.com يساعد زائره علـى أن يكتـشف بنفسه مـا مـدى إصابته بالإدمان أو اقترابه من درجة الإصـابة المرضـية، وانتـشر في هـذه الأثنـاء الأسـلوب المفضل عند علماء النفس والاجتماع، أن يطرح المرء علـى نفسه أسـئلة يمكنـه مـن خـلال الإجابة عليها وتقويم الحصيلة؛ ليستنتج ما إذا كانت أعراض الإصابة المرضـية تـسري عليـه وبأي نسبة، ومن تلك الأعراض المستخلصة من رصد أقوال المدمنين على الشبكة ما يلي:

1. تخفيض ساعات النوم إلى أقل من خمس ساعات لصالح الشاشة الصغيرة.
2. إهمال نشاطات اجتماعية أخرى كلية كيلا تشغل عن الشبكة.
3. التفكير المتواصل بالشبكة.. حتى أثناء عدم استخدامها.
4. إخفاق المحاولة المتكررة لتخفيض فترة استخدام الشبكة.
5. الكذب على الآخرين بصدد فترة استخدام الشبكة.
6. استخدام الشبكة أوقاتًا طويلة رغم إدراك ارتفاع التكاليف.
7. استخدامها أكثر من المقرر لها سابقًا من جانب مستخدمها نفسه.

ويوجد من العلماء من يعارض إلحاق هذه الظـاهرة بقائمـة الإدمـان، فحتـى الآن لا توجد دراسات قاطعة بنتائجها بشأن تثبيت العلامات المميزة للإدمـان، كمـا هـو الحـال مـع المخدَّرات والمسكرات ومن هـؤلاء جـون جروهـول John Grohol الـذي يقـول مـثلاً: إن إهمال الطالب لدراسته وعدم نجاحه مع إفراطه في استخدام الشبكة يمكن تفسيره بأن إخفاقه في الدراسة يدفعه نفسانيًا إلى الإغراق في استخدام الشبكة؛ بحثًا عمّا يثبت به نفسه، ولا يعني بالضرورة الإدمان الشبكي والإخفاق بسبب الإدمان.. كما يقول مـثلاً آخـر: إن المـرأة الـتي تهمل نفسها وأسرتها وتطيل جولاتها الشبكية، قد تصنع ذلك هروبًا من مشكلات عائلية أو انقباض نفساني، فلا يصح الربط المعاكس والقول إنها مدمنة شبكيًا فأفسد الإدمان حياتهـا.

وأنشأ جروهول موقعا شبكيًا psychcentral.com، يؤكد فيه على نظرياته هذه.. والواقع أن هذا أقرب إلى اللعب بالكلمات، ويمثل الجبهة الأضعف بين العلماء، مقابل من يصنفون الظاهرة في قائمة الإدمان.

ومنهم في النمسا العالم النفساني هانس تسيمرل Hans Zimmerl، الذي أجرى عام 1999م استطلاعًا شبكيًا شمل عينة ممّن يرتفع متوسط استخدامهم للشبكة يوميًا، فكانت إجابة 41٪ أنهم يعتبرون أنفسهم مدمنين فعلًا ويدركون ذلك، وتحدّث 20٪ عن شعور بالنشوة أثناء استخدام الشبكة، وعدّد زهاء 13٪ سلوكيات توحي بالإصابة.

وهذا مما يشير إلى أن الإحساس بالإصابة وخطورتها بات ينتشر بين مستخدمي الشبكة أنفسهم، وهو ما يستنتج أيضًا من مبادرة أقدم عليها مجموعة من علماء جامعة هومبولدت Humboldt في برلين سبق اشتغالهم في الموضوع منذ سنوات، وأعلنوا في حزيران/ يونيو 1999م عبر الشبكة، رغبتهم في إجراء دراسة جديدة يحتاجون فيها إلى من يعتقد بأنه مدمن على الشبكة أو قريب من الإدمان.. فجاءهم الجواب من أكثر من مائتي ألف مستخدم خلال الأيام الثلاثة الأولى فقط، مما أثار ذهولهم على حدّ تعبيرهم.

ويقول العالم النفساني الألماني بيرنهارد باتينيك Bernhard Batinic من جامعة جيسن Giessen الألمانية: إن المرض موجود قطعًا، ويوجد أناس متعلقون بالشبكة فقدوا القدرة على التحكم في وقت جولاتهم فيها، ولكن من العسير تحديد الخط الفاصل ما بين حالة الاستخدام غير المرضي.. وبين مرحلة الإدمان. وشبيه ذلك ما تعبّر عنه جابريلي فالكي Gabriele Fark "المدمنة سابقًا"، والتي أسست بعد شفائها معتمدة على نفسها، رابطة باسم "المساعدة على المساعدة الذاتية للتخلص من الإدمان الشبكي"، والتي اشتهرت في هذه الأثناء وأصبحت تتعاون مع جهات عديدة كمجموعة علماء جامعة هومبولدت في برلين.

ومقياس لإدمان الإنترنت"، تم نشره على صفحات موقع "إسلام أون لاين.نت" في الفترة من 23 نوفمبر 2001 إلى 1 نوفمبر 2002، يقوم من خلاله المستخدم بالإجابة على 26 سؤالا، بعضها يحدد مدى إدمانه للإنترنت، وبعضها يعطي مؤشرات عن تأثيرات الإنترنت على حياته، شارك في هذا المقياس 8177 مشاركا من مختلف دول العالم، كان غالبيتهم من العالم العربي.وقد عكس هذا المقياس جانبًا من واقع الإنترنت في عالمنا العربي على الأقل (بالرغم من وجود مشاركات قليلة من خارجه)؛ ليشكل إضاءات يمكن لها أن تشي بتصور ما عن المستقبل.

لكن الإشكال الذي يثور هنا هو ما مدى عكس العينة المشاركة في المقياس لحالة الباقين غير المشاركين، ورغم أننا نقر بهذا التحفظ فإن هذا المقياس إذا اعتبرناه استبيانًا عبر الإنترنت، وفي موضوع استعمال الإنترنت يكتسب خصوصية؛ إذ إنه يتحد موضوع الاستبيان مع وسيلته؛ مما يعني أننا نحصل على آراء عينة من الناس متلبسة بممارسة موضوع الاستبيان (استعمال الإنترنت)، فضلاً عن أن "المشاركة" تعكس رغبة معرفية (أو اهتمامًا على الأقل) لدى المشارك في الحصول على إجابة للتساؤلات التي طرحها الاستبيان.

ومع ذلك فلا يمكننا الحديث إلا عن العينة المشاركة، والنسب التي سنشير إليها هي بالنسبة لمجموع المشاركين فقط، والبالغ عددهم 8177 مشاركًا.

11-5 سوء استخدام الموظفين للإنترنت

في عام 2008 جرى استطلاع لدراسة آراء ما يزيد على 11 ألفا من قادة الأعمال في 131 دولة وهو اكبر عدد من الدول يغطيه التقرير حتى الآن. (شبكة النباء العالمية) أن 64٪ من الموظفين يستخدمون الإنترنت في العمل لأغراض شخصية وإن كنت ممن يستخدمون الإنترنت في العمل الأغراض شخصية بحتة، فأنت لست وحيدا في محيط الأعمال. فالإحصائيات تؤكد أن 64 في المائة من الموظفين يقولون إنهم يستخدمون الإنترنت في العمل لحاجات شخصية. إذا، كيف يتعامل الموظفون مع الإنترنت أثناء ساعات العمل؟

ويزور expedia.com، وهو أشهر موقع إلكتروني لحجز تذاكر السفر والفنادق، نحو 47 في المائة من عملائه أثناء ساعات دوامهم الرسمي. في حين يزور نظراؤه من المواقع المنافسة نحو Travelocity وMSNBC وWong فضلا عن موقع الأحوال الجوية الشهير weather.com ما تتراوح نسبته بين 41-46 في المائة تقريبا في أوقات أعمالهم! وهذه المواقع اشتهرت بأنها ليست ذات صلة مباشرة في كثير من الأعمال (مصدر الأرقام: Communications Jupiter).

وكذلك أظهر استفتاء أجرته شركة بريتش تليكوم أن سوء استخدام الإنترنت يكلف الشركات الشخصي، والمحادثة النصية عبر الإنترنت، وزيارة مواقع مالية كالبنوك وغيرها التي تظهر أوضاعهم المادية، فضلا عن البورصة. (المصدر:Chicago Tribune وBusiness 2.0).

في حين ان 70 في المائة من أوقات الذروة يبحث فيها الموظفون عن مواد إباحية عبر الإنترنت في أثناء ساعات الدوام الرسمي (المصدر: SexTracker).

وللعلم فإن الإحصائيات أعلاه وغيرها المرتبطة باستخدامات الناس الإنترنت فيها جانب كبير من الدقة، لأن الأمر صار يحسب بطريقة رقمية يسهل الحصول على نتائجها، بخلاف الدراسات العلمية التقليدية الأخرى التي تعتمد على اختيار عينات عشوائية من مجتمع الدراسة.

قد يبدو الأمر مبالغا فيه غير أن أحدث استطلاع أميركي أجرته رابطة الإدارة الأميركية AMA ومعهد «إي بوليسي» للسياسات في الميدان الإلكتروني، أظهر أن أكثر من ربع الشركات طردت عاملين فيها بسبب سوء استخدامهم للبريد الإلكتروني، فيما طرد أكثر من ثلث الشركات عاملين فيها بسبب سوء استخدامهم الإنترنت. (صحيفة القدس. 2008/4/19)

ووفقا للاستطلاع الذي أجري بمشاركة 304 من الشركات من مختلف الأحجام قال غالبية مديري الشركات (84٪) إن المطرودين بسبب سوء استخدام الإنترنت، كانوا يدخلون إلى المواقع الإباحية، والمواقع الأخرى ذات المستويات المتدنية، وهو أمر تمنعه ضوابط العمل في الشركات.

وذكر 64٪ من المديرين أنهم طردوا موظفيهم بسبب سوء استخدام البريد الإلكتروني لمخالفتهم ضوابط العمل في الشركة، فيما أصدر 62٪ منهم أوامر الطرد لان الرسائل الإلكترونية للمطرودين كانت تحتوي على مضمون أو لغة سيئين في مقابل 22٪ أشاروا إلى أن الطرد حدث لان الموظفين خرقوا قواعد السرية المهنية.

وأبدى الاستطلاع قلق الشركات من الاستخدام غير السليم للإنترنت، إذ قالت 66٪ من الشركات أنها تراقب اتصالات الإنترنت، بينما تستخدم 65٪ منها برامج لمنع الدخول إلى بعض المواقع الإلكترونية فيما تمنع 18٪ منها الدخول إلى عدد من المدونات الإلكترونية.

وتوظف الشركات طرقا متنوعة لمراقبة أجهزة حواسيب العاملين فيها، إذ تقوم 45٪ منها بمراقبة المحتويات، وضربات أزرار لوحات المفاتيح، والزمن المستغرق في الضرب عليها. كما تنفق الشركات البريطانية الصغيرة الحجم نحو 1.5 مليار جنيه إسترليني في السنة. (المصدر: BBC News)

يقضي مستخدمو الإنترنت في أثناء ساعات الدوام الرسمي (1.4 ساعة يوميا) من أوقاتهم لمشاهدة الملفات الإعلامية المتعددة على الإنترنت وذلك بنسبة 46 في المائة أكثر من مشاهدتهم للتلفاز. (المصدر: AdAge.com)

وتظهر الإحصائيات أن 15 في المائة من ذروة أوقات استخدام الإنترنت تحدث يوم الاثنين، وهو مطلع الأسبوع لدى معظم دول العالم، في حين أن يومي عطلة نهاية الأسبوع، وهما السبت والأحد، يشهدان أقل استخدامات الإنترنت (المصدر: NUA Internet Surveys).

ويستمع نحو 74 في المائة إلى برامج الراديو التي تبث عبر شبكة الإنترنت، بين الساعة الخامسة صباحا والخامسة مساء من أيام الأسبوع، بينما يستمع 14 في المائة فقط إلى هذه البرامج في أثناء عطلة نهاية الأسبوع. (المصدر: Streaming Media World)

أظهرت دراسة أعدت خصيصا للمباحث الفدرالية الأميركية FBI أن 78 في المائة من الشركات تبين أن موظفيها قاموا بإساءة استخدام خدمة الإنترنت من خلال تنزيل مواد إباحية أو تنزيل برمجيات غير مرخصة soft ware. (المصدر: Computerworld)

في معرض دراسة مالية أجرتها وزارة الخزينة الأميركية على مستخدمي الإنترنت، تبين أن 51 في المائة من وقت الموظفين يمضونه في استخدام الإنترنت لأنشطة مثل: قراءة البريد الإلكتروني تقوم 43٪ من الشركات بخزن الملفات الحاسوبية والتدقيق فيها. وتراقب 12٪ منها، المدونات أو المحتويات التي تنشر حول الشركة، بينما تراقب 10٪ الشبكات الاجتماعية.

وتوضح الشركات أنها تراقب البريد الإلكتروني للعاملين وتصفحهم للإنترنت بسبب مخاوف قانونية.

وقالت 83 ٪ من الشركات إنها تخبر موظفيها بأنها تراقب محتويات الإنترنت وضربات أزرار لوحة المفاتيح وزمن الضرب عليها، فيما تقول 84٪ منها أنها تدقق في نشاط الأجهزة الحاسوبية، و71٪ أنها تراقب البريد الإلكتروني.

وعلى سبيل المثال وجد استبيان أجري مؤخراً في الولايات المتحدة أن ثلاثة أرباع أرباب العمل قاموا بمراقبة زيارات موظفيهم للإنترنت من أجل منع التصفح غير المناسب وقام 65٪ منهم باستخدام برامج تمنع الدخول إلى مواقع اعتبرت خارجة عن نطاق المعقول.

ووجد الاستبيان نفسه أن ثلث برامج المراقبة تقوم بتعقب ضربات لوحة المفاتيح والوقت الذي يتم تمضيته عليها وان نصفها قامت بمراجعة البريد الإلكتروني والاحتفاظ بها. والاهم من ذلك أن 80٪ من أرباب العمل يقومون بإبلاغ موظفيهم بالقيام بعمليات مراقبة لاستخدام الإنترنت وان معظم الشركات وضعت قواعد ونظم تحكم الاستخدام الشخصي للإنترنت بما في ذلك البريد الإلكتروني.

وتقوم الشركات باستخدام برامج المراقبة والاستطلاع للكشف عن إساءة استخدام الإنترنت وتدني الإنتاجية وتسريب معلومات سرية وغيرها من الأنشطة غير الملائمة من قبل موظفين مما قد يعرض هذه الشركات لمخاطر مالية وقانونية وغيرها.

وجدت أحد الأبحاث أن العثور على موظف ينفق ساعة يومياً في تصفح مواقع إنترنت لا علاقة لها بالعمل وتخفيض ذلك إلى عدة دقائق يومياً يمكن أن يوفر على الشركة أكثر من 200 ساعة عمل سنوياً من الإنتاجية المهدورة. "فإذا شمل ذلك 10 موظفين فإن الشركة تكسب 2000 ساعة من الإنتاجية في عام واحد". وكذلك من مظاهر سوء استخدام الإنترنت من قبل الموظفين ما يلي:

1. يتبادل 55 ٪ من العمّال تقريبا رسائل تحتمل الضرر مرّة واحدة على الأقل في الشّهر (بي سي ويك).
2. في مسح أجري مؤخراً على 224 شركة استعملت برامج المراقبة، قال 60 بالمائة من المديرين إنهم عاقبوا بعض الموظفين لإساءة استعمال الإنترنت، وقام 30 بالمائة بطرد بعض الموظفين نتيجة لسلوكيات من أمثال، تنزيل الصفحات الخلاعية، والتسوّق، والمقامرة على الإنترنت (برامج أمن ويبسينس).
3. 47٪ من المستخدمين يرسلون 5 رسائل بريدية إلكترونية شخصية باليوم تقريباً، و32 ٪ يرسلون بحدود 10 رسائل بريدية إلكترونية شخصية يوميا، و28 ٪ يستلمون بحدود 20 بريد إلكتروني شخصي يومياً (.Vault.com).
4. يذهب واحد من كل خمسة أشخاص تقريباً إلى مواقع جنس على الإنترنت أثناء وقت العمل (استطلاع رأي MSNBC يونيو/ حزيران 98).
5. ركّبت مؤخرا شركة أمريكية كبرى لإنتاج الحواسب برامج مراقبة واكتشفت بأنّ عدداً من الموظفين قد زار أكثر من 1000 موقع جنسي في أقل من شهر. وتم طرد عشرين شخصاً لإساءة استعمال مصادر الشركة (USA Today).
6. 68٪ من الشركات اعتبر أن جنح الرسائل واسعة الانتشار، بخسائر تقدر بـ $3.7 مليون لكلّ شركة في السّنة (داتاميشن).
7. قام مستخدمون من شركات التقنية العليا التي تتضمّن آي بي إم، آبل كومبيوتر، وAT&T، بدخول موقع Penthouse آلاف المرات كلّ شهر (مجموعة نيلسون الإعلامية، 97).

8. 52 من شركات Fortune 100 لها "سياسة مقبولة لاستعمال الإنترنت" (مجموعة أبيردين).
9. 58٪ من أرباب الأعمال الذين يراقبون استخدام الإنترنت، يعملون ذلك للسيطرة على الاستعمال الترفيهي؛ 47 ٪ يعملون ذلك لتخفيض إساءة استخدام الخط، 47 ٪ يأملون في التخلص من تنزيل البرامج المقرصنة، و33 ٪ يأملون في تخفيض بطء خطوط الإنترنت بسبب الاستعمال الترفيهي. (PC World).

6-11 معالجة سوء استخدام الموظفين للإنترنت

تسمح أجهزة المراقبة الحديثة للمديرين بتتبع استخدام الإنترنت من قبل الموظفين، وقد أجرت إحدى الشركات الكبرى متابعة لجميع الصادرات والواردات عن طريق الإنترنت واكتشفت أن 23٪ فقط من الاستخدام له علاقة بالعمل..! وتصدر برامج المراقبة تقارير مفصلة مثل: ما هي أكثر مواقع الشبكة استخداماً، من أكثر المستخدمين نشاطاً على الخط المباشر، وتسجيل استخدام الإنترنت موثقاً بالوقت المحدد من اليوم، وعندما يكتشف المدير أن أحد العاملين استخدم الإنترنت لأغراض شخصية لمدة ساعة مثلاً،يتم توجيه تنبيه لهذا الموظف وعندما تتكرر المخالفات قد ينتهي الأمر بفصل الموظف من عمله.. والأفضل من ذلك أن تتوفر لدى الشركات برامج علاجية نظراً للطبيعة الإدمانية التي تحدثنا عنها، فالطرد من العمل ليس حلاً أمثل بالنسبة للشركة التي تتكلف عناء توظيف شخص جديد وبالنسبة للموظف المطرود الذي لن يكون سهلاً عليه تدبير عمل بديل وبالنسبة للمجتمع الذي يخسر عنصراً منتجاً يتحول إلى خامل ومدمن، ولكن كيف يمكن تلافي الوصول إلى هذه النتيجة المخيبة والكارثة؟؟

يقوم البرنامج العلاجي بوضع تقارير تحدد:

1. من الذي ينفق معظم الوقت متصفحاً الإنترنت.
2. من الذي ينفق معظم الوقت في زيارة مواقع التسوق والرياضة ومواقع الكبار.
3. من يقوم بالدردشة او استخدام خدمات بريد إلكتروني مثل هوتميل او جيميل.
4. من الذي يرسل معظم بريده الإلكتروني مع مرفقات.
5. من يحتمل انه يقوم بتسريب معلومات سرية عن طريق أصابع الذاكرة او الأقراص المدمجة وما شابه.

6. من هم الأكثر خرقاً للكلمات المفتاحية التي تدل على سوء الاستخدام.
7. من يقوم بطباعة مستندات حساسة.
8. من يصل متأخراً ويغادر مبكراً او يأخذ استراحات غداء طويلة.

ولهذا إن الوقاية تتطلب من المدير اتخاذ الإجراءات المحددة التالية بكل دقة:

1. الانتباه إلى الإشارات التحذيرية التي تكشف عن وجود المشكلة: ومنها انخفاض الإنتاجية وزيادة الأخطاء في العمل وانخفاض مستوى التفاعل مع الزملاء في العمل.. وقلة تحمل ظروف مكان العمل والإرهاق المستمر وطلب الإجازات المرضية والتأخر عن مواعيد العمل، يمكن أيضاً أن نضيف هنا: ملاحظات ردود أفعال الموظفين عندما تقترب من موقع عملهم ولاحظ كيف يجفل الموظف ويحاول تغيير ما يجري على شاشته.. هذه الإشارات تقرع جرس الإنذار وتستوجب من الإدارة تحمل مسئوليتها لتلافي الكارثة القريبة.
2. اتخاذ إجراءات مساعدة الموظف المدمن. تعامل مع الموضوع بجدية من خلال تثقيف العاملين لديك وليس تهديدهم أوضح له أنك تريد أن تساعده في التخلص من مشكلته، أعطه معلومات عن الإدمان على الإنترنت واطلب منه قراءتها جيداً والأهم هنا هو إيجاد برامج لعلاج الإدمان على الإنترنت في المجتمع، حيث يمكن للمدير الاستعانة بتلك البرامج.
3. ضبط الدخول على الإنترنت أثناء العمل ودراسة الحاجة الفعلية لاستعمال الموظفين للإنترنت، وقد يكون من الأفضل عدم منح الموظفين إمكانية الاتصال بالإنترنت من خلال أجهزتهم الخاصة وتحديد أجهزة معينة يمكن للموظفين من خلالها الدخول على الإنترنت كلما احتاجوا لذلك، وتوضع الأجهزة الموصولة بالشبكة في مكان عام ومكشوف.. كما يمكن تحديد مجالات الدخول على الإنترنت للموظفين بحسب ما تقتضيه أعمالهم وتتوفر برامج وأنظمة حجب (فلاتر) فعالة جداً لهذه الغاية.
4. وضع لائحة بالقواعد السلوكية الخاصة بالإنترنت توضح ما هو مطلوب من العاملين فيما يتعلق باستخدام الإنترنت منذ البداية وهذه اللائحة يجب أن تشمل أموراً مثل:
   أ. تحديد الهدف من الدخول على الإنترنت في موقع العمل وهو مصلحة المؤسسة وزبائنها.
   ب. يجب أن تكون جميع عمليات الاتصال بالإنترنت لأسباب مهنية تقتضيها حاجة العمل.
   ج. يمنع استخدام الإنترنت في موقع العمل لأغراض شخصية.

   د. الموظف مسؤول عن كل المواد التي يقوم بإرسالها أو نشرها على الإنترنت من رسائل وصور وغير ذلك.
   ه. للشركة الحق في مراقبة الرسائل والمواد الموجودة على شاشة الكمبيوتر.. ويجب أن تخضع لأحكام القانون.
   و. المخالفات يمكن أن تؤدي لإجراءات تأديبية قد تصل إلى الفصل من العمل.
   ز. يجب إصدار هذه التعليمات وتوزيعها على الموظفين وأخذ توقيعهم عليها.

11-7 القواعد التي تحكم سلوك الموظف بخصوص الحاسوب والإنترنت

11-7-1 القواعد المتعلقة بالحاسوب

على الموظف الذي تم تزويده بجهاز حاسوب مراعاة ما يلي:

1. اتخاذ كافة الإجراءات اللازمة للحفاظ على الحاسوب الخاص به.
2. عدم تنزيل البرامج على الجهاز إلا بعد مراجعة دائرة أنظمة المعلومات.
3. التأكد من إطفاء الجهاز قبل مغادرة مكان العمل.
4. المحافظة على سرية المعلومات الموجودة على الجهاز الخاص به من خلال استعمال كلمة السر الخاصة به وعدم إفشائها للغير.
5. عدم استخدام الجهاز لأغراض التسلية وعدم تنزيل الألعاب والبرامج الترفيهية.
6. عدم الدخول إلى أجهزة الآخرين ومحاولة الحصول على معلومات منها.
7. استخدام الجهاز لغايات تطوير المهارات والقدرات وبما يتلاءم مع مصلحة العمل.
8. عدم استخدام الجهاز لإنجاز أعماله الشخصية.
9. ترشيد استخدام الطابعات ما أمكن.

11-7-2 القواعد المتعلقة باستخدام الإنترنت

على الموظف الذي تتوفر لديه إمكانية الوصول إلى شبكة الإنترنت مراعاة ما يلي:

1. الالتزام باستخدامها لأغراض العمل بما في ذلك لغايات تطوير القدرات والمهارات ذات العلاقة بطبيعة عمله وبما يصب في مصلحة العمل.
2. الالتزام بشروط ومتطلبات حقوق الملكية الفكرية للملفات والبرامج ومراعاة شروط ترخيص استخدامها.

3. استشارة الوحدة المعنية بنظم المعلومات فورًا لدى ملاحظة أية أمور غير طبيعية خلال استخدام الإنترنت.
4. عدم تنزيل النصوص والصور التي تحتوي على مواد غير أخلاقية، أو عنصرية، أو تحتوي على آراء سياسية متطرفة، أو تحرض على العنف والكراهية، أو أية أنشطة غير قانونية.
5. عدم تنزيل الملفات التي لا تتعلق بطبيعة عمله مباشرة كملفات الفيديو وملفات الوسائط المتعددة، مثل الأفلام أو الأغاني، أو الموسيقى وما شابه ذلك.
6. عدم استخدام الجهاز والإنترنت لمحاولة الدخول والتسلل إلى أجهزة وشبكات أخرى. وعدم استخدام الإنترنت لإرسال مواد سرية، أو سياسية، أو تحتوي على تهديد ومضايقة للآخرين.

11-7-3 القواعد المتعلقة بالبريد الإلكتروني

على الموظف الذي **يخصص له عنوان بريد إلكتروني مراعاة ما يلي:**

1. عدم استخدام البريد الإلكتروني لإنشاء وتوزيع الرسائل التي تحتوي على مواد دعائية، أو شخصية، أو لا أخلاقية، أو تلك التي تتضمن آراء سياسية متطرفة أو تعليقات عنصرية حول المعتقدات والممارسات الدينية أو النوع الاجتماعي، أو العمر، أو العرق، وفي حال ورود أية رسالة من أي موظف بهذا الخصوص يجب إبلاغ الوحدة المعنية بنظم المعلومات عن ذلك مباشرة.
2. عدم إعادة إرسال الرسائل التي تصله وتحتوي على النكات أو الصور أو ملفات الأفلام والصور ذات الحجم الكبير.
3. عدم إعادة إرسال الرسائل الواردة والتي قد تحتوي على فيروسات أو ملفات قد يشتبه بأنها فيروسات، ويجب في هذه الحالة الاستعانة بالوحدة المعنية بأنظمة المعلومات.
4. الأخذ بعين الاعتبار بأنه ليس هنالك أية خصوصية فيما يتعلق بالرسائل التي تصل إلى أي موظف أو التي يرسلها من خلال نظام البريد الإلكتروني. ويجوز الرقابة على البريد الإلكتروني لأي موظف من قبل موظفين مصرح لهم من دون إخطار مسبق.
5. عدم فتح أية رسائل واردة غير معروفة أو غير متوقعة، حتى لو كانت الرسالة من شخص معروف لدى الموظف وكذلك عدم فتح أو تنزيل أية ملفات مرفقة يشك في مصدرها.
6. استخدام البريد الإلكتروني لتطوير القدرات والمهارات وفقًا لمتطلبات العمل.

أسئلة الفصل الحادي عشر

س1: وضح مفهوم الإنترنت.

س2: ما هي فوائد ومضار الإنترنت.

س3: ما هي أعراض إدمان الإنترنت.

س4: ما مظاهر سوء استخدام الموظفين للإنترنت.

س5: ما هي وسائل معالجة سوء استخدام الموظفين للإنترنت.

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة من الأسئلة التالية:

1. **إن مفهوم الإنترنت هو:**
   أ. عبارة عن مجموعة شبكات أجهزة حاسوب في دول العالم.
   ب. وقد اتصلت ببعضها البعض دون أية رقابة رسمية.
   ج. وقد أصبحت اليوم طريقة للاتصال عن طريق البريد الإلكتروني.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
2. **إن بعض فوائد الإنترنت:**
   أ. استخدام البريد الإلكتروني لإرسال رسائل وملفات لشخص أو لعدة أشخاص خلال ثواني حول العالم والرد خلال ثواني.
   ب. عرض معلومات عن الأشخاص أو المؤسسات من أجل أهداف تجارية أو أهداف أخرى.
   ج. أ + ب.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
3. **إن من مضار الإنترنت:**
   أ. المواقع السيئة في الشبكة العنكبوتية (هي مواقع سيئة مخلة بالآداب والأخلاق الفاضلة أو تخالف عقيدة المسلم وآداب الإسلام).

ب. فيروسات الحاسب (هي برامج خاصة تأتي مع استقبال برامج متاحة على الشبكة وكذلك مع البيانات).

ج. سرية أمن المعلومات.

د. جميع ما ذكر صحيح.

4. **إن من خدمات شبكات الإنترنت:**

أ. تبادل الملفات.

ب. الاستخدام عن قرب.

ج. جوكر.

د. جميع ما ذكر صحيح.

5. **وضعت الجمعية الأمريكية للأمراض النفسية معايير لتحديد ما إذا كان مستخدم الإنترنت مدمنا ومنها:**

أ. الرغبة المستمرة في زيادة الوقت المستهلك لاستخدام الإنترنت.

ب. ظهور بعض الأعراض عند تقليل الوقت المقضي على الشبكة مثل قلق وتفكير مستمر.

ج. فشل أو تهديد حياة المستخدم العائلية أو الوظيفية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

6. **إن من أعراض إدمان الإنترنت:**

أ. مشاكل صحية.

ب. مشاكل تنموية.

ج. مشاكل جغرافية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

7. **الوسائل التي تستخدمها منظمات الأعمال لمراقبة سوء استخدام الإنترنت:**

أ. من الذي ينفق معظم الوقت متصفحاً الإنترنت.

ب. من الذي ينفق الوقت في زيارة مواقع التسوق والرياضة ومواقع الكبار.

ج. من يقوم بالدردشة او استخدام خدمات بريد إلكتروني مثل هوتميل او جيميل.

د. جميع ما ذكر صحيح.

8. **إن الوقاية تتطلب من المدير اتخاذ الإجراءات المحددة التالية بكل دقة:**

أ. الانتباه إلى الإشارات التحذيرية التي تكشف عن وجود المشكلة.

ب. اتخاذ إجراءات مساعدة الموظف المدمن.

ج. ضبط الدخول على الإنترنت أثناء العمل ودراسة الحاجة الفعلية لاستعمال الموظفين للإنترنت.

د. جميع ما ذكر صحيح.

9. **في معرض دراسة مالية أجرتها وزارة الخزينة الأميركية على مستخدمي الإنترنت، تبين أن 51 في المائة من وقت الموظفين يمضونه في استخدام الإنترنت لأنشطة مثل:**

أ. قراءة البريد الإلكتروني.

ب. قراءة الصحف المحلية.

ج. أ + ب.

د. جميع ما ذكر صحيح.

10. **إن من المجالات الاستخدام الأكثر شيوعا بين المدمنين فيمكن تصنيف إدمان الإنترنت بناء:**

أ. الإدمان الجنسي.

ب. إدمان الحوارات.

ج. إدمان الألعاب الإلكترونية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

1. د
2. ج
3. د
4. أ
5. د
6. أ
7. د
8. د
9. أ
10. د

مراجع الفصل الحادي عشر

1. درويش، أيمن سيد (1998) المرجع الكامل لخدمات الإنترنت، دار شعاع للنشر والعلوم، سوريا.
2. رضوان، رأفت (1999) عالم التجارة الإلكترونية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. الضرغامي، أمين: (2002) مصر والتحول إلى المنظمات الإلكترونية مجلة البحوث الإدارية، مركز البحوث والمعلومات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية. السنة العشرون، العدد الثاني إبريل، القاهرة، مصر.
4. العيسوي، إبراهيم: (2001) التجارة الإلكترونية، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر.
5. الغراب، إيمان محمد (2003) التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.
6. المفجري، عادل حرحوش – صالح، أحمد علي (2003) رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات.
7. http://www.annabaa.org/nbanews/67/027.htm
8. http://www.alquds.com/node/20707
9. http://www.hayatnafs.com/khoater_nafsia/main.htmhttp://www.mateom.net/indexa.htm
10. http://www.opendirectorysite.info/internet.htm
11. http://www.hayatnafs.com/index.html

الفصل الثاني عشر

مهارات الاتصال مع الآخرين وأخلاقيات العمل

12-1 مفهوم الاتصال

12-2 عناصر الاتصال

12-3 وسائل الاتصال

12-4 أنواع الاتصالات

12-5 معوقات الاتصال

12-6 مقومات الاتصال الفعال

12-7 كيف تكون متصلاً بارعاً

12-8 العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

12-9 بناء العلاقات مع الآخرين

12-10 العناصر الرئيسية للاتصال الشخصي

12-11 وسائل بناء الثقة بينك وبين زملائك في العمل

12-12 التعامل مع الأشخاص المشاكسين في العمل

أسئلة الفصل الثاني عشر

مراجع الفصل الثاني عشر

الفصل الثاني عشر

مهارات الاتصال مع الآخرين وأخلاقيات العمل

الأهداف التعليمية

يهدف هذا الفصل إلى تزويد القارئ بالمعلومات التي تمكنه من:

- التعريف بالاتصال ووظيفته.
- أهداف الاتصال.
- تحديد عناصر عملية الاتصال.
- تحديد معوقات الاتصال.
- تحديد شبكات الاتصال.
- التعريف بوسائل وطرق وأنواع الاتصال.
- خطوات الاتصال الفعال.
- المهارات الأساسية للتعامل مع الآخرين.
- العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال.
- كيف تكون متصلا بارعاً.
- مهارات الاتصال في تطوير الذات.
- العناصر الرئيسية للاتصال الشخصي.

1-12 مفهوم الاتصال

كلمة الاتصال مصطلح شاع لدى الإداريين والاجتماعيين وكثر استعماله والعناية بـه وتوسع أهل العصر في الدراسات التي تعتني به وتتحدث عنه.

والمراد به: سلوك أفضل السبل والوسائل لنقل المعلومات والمعاني والأحاسيس والآراء إلى أشخاص آخرين والتأثير في أفكارهم وتوجهاتهم وإقناعهم بما تريد سواء أكان ذلك بطريقة لغوية أو غير لغوية.

والاتصال الشخصي هو "عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما".

وتعرف الجمعية الأمريكية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها "عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة".

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف الاتصالات بأنها: عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية.

12-1-1 أهداف الاتصال

إن سكوت ومتشيل قاما بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عمليات الاتصال داخل المنظمة، عن طريق: توجيه الاتصال، والأغراض التي تخدمها الاتصال، والمسائل النظرية، وجوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للاتصال، وأن النتائج كانت كما هو موضح في الجدول التالي رقم (12-1).

جدول رقم (12-1) أغراض الاتصال

الوظيفة (الفرصة)	التوجه	الأهداف	مجال التركيز الفطري والبحث
الانفعال (العاطفة)	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة، والتعزيز ونظرية التوقع، وتعديل السلوك.
المعلومات	تقني	توفير البيانات اللازمة لاتخاذ القرارات	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة والمسئولية	التصميم التنظيمي

يتضح من الجدول السابق رقم (12-1) ارتباط كافة الأهداف التي تسعى عملية الاتصال لتحقيقها بمهام وأداور، وبذلك تتضح أهمية عملية الاتصال بالنسبة له والتي سوف نناقشها من خلال الفقرة التالية.

12-1-2 أهمية الاتصال

تعتبر الاتصالات أساس حياتنا اليومية فنحن نتبادل كميات ونوعيات ضخمة من البيانات والمعلومات، فمن السؤال عن الأحوال إلى تبادل المشاعر ونقل الأفكار واستعراض الأخبار وتناقل وجهات النظر وتوفير المعلومات وهي ما تسمى بالاتصالات غير الرسمية:

وهي الاتصالات التي تنشأ بوسائل غير رسمية ولا تتضمنها اللوائح والإجراءات الرسمية وإنما تحددها الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية (تبادل المعلومات في حفلات العشاء، الشكاوي)، ويمتاز هذا النوع من الاتصالات بسرعته قياساً بالاتصالات الرسمية وقد أشارت بعض البحوث إلى أنه يختصر أكثر من 75٪ من الوقت في نقل المعلومات، ويتسم باعتماده على وسائل الاتصال الشفهية.

وإن أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة تنبع من عدة نواحي أهمها ما يلي:

1. إن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله، إلى أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في(85٪) منه على البراعة الاتصالية و(15٪) فقط تعتمد على المهارات العملية أو المهنية المتخصصة.
2. إن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال العامل اليومية - ويقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95٪ من وقت الموظفين، هذا فضلاً عن أعمال العامل التي تعتبر كلها اتصالات.
3. إنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها.
4. إنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.
5. إنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وتوحيد جهودها بما يمكنها من تحقيق أهدافها.
6. إنها وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
7. إنها وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الموظف في مجال توجيه فعاليات العاملين في المنظمة.

12-2 عناصر الاتصال

للاتصال عناصر لابد من المرور بها ليتحقق النجاح في عملية الاتصال والتأثير، وهذه العناصر تتلخص في الخطوات الآتية:

1. وجود رغبة ومثير وحافز لدى المرسل الذي هو مصدر الرسالة، وهذا يستدعي أن يكون له هدف واضح، وأن يكون هذا الهدف مرغوباً فيه وإلا لكانت عملية الاتصال

باهتة، وعليه فلابد من أن يكون المرسل مؤمناً بهدفه بقوة قد خالط لحمه ودمه، فتكلم عنه قلبه قبل لسانه وعبر عنه كل ذرة في كيانه، وكلما كان الإيمان بالهدف أشد كلما كان التحريض على تبليغ الرسالة أكمل وأبلغ.

2. تحديد صيغة الرسالة، بعد أن يحدد المرسل هدفه الذي يتوخاه من عملية الاتصال يحدد صيغة الرسالة المناسبة لتحقيق هذا الهدف والرسالة تختلف من هدف إلى آخر، ومن مستقبل إلى آخر، فالرسالة التي تهدف لنقل الأخبار غير الرسالة التي تهدف للإقناع بفكرة معينة غير الرسالة التي تهدف للإمتاع فقط، وكذلك الرسالة التي تستهدف شريحة جامعية غير الرسالة التي تستهدف شريحة من العوام الأميين الذين لا يقرؤون ولا يكتبون.

ولابد عند تحديد صيغة الرسالة من توقع رد فعل المستقبل وتعديل صيغة الرسالة لتحقيق رد الفعل الذي ترغب فيه والرسالة الناجحة هي التي تجيب من خلالها على الأسئلة الآتية:

أ. ماذا أريد من هذه الرسالة؟

ب. متى أريد ذلك؟

ج. أين أريده؟

د. كيف أريد أن يتحقق؟

ه. لماذا أنا أريده؟

وهذه الأسئلة يجب أن تكون لنفسك أنت وأن تجيب عليها مع نفسك وتعدل في صيغة رسالتك بناءً على هذه الإجابة.

3. إنجاز الرسالة فعلاً وتنفيذها على أرض الواقع، أي بعد تحديد صيغة الرسالة وتصميمها من الناحية النظرية ينتقل الإنسان إلى الجانب العلمي وهو تنفيذ الرسالة ومباشرة إرسالها للمستقبل.

وهذا يستدعي منك دربة وإجادة، وأول خطوات التنفيذ هي لفت انتباه المستقبل وإثارته بحركة أو نكتة أو كلمة أو صرخة أو ذكر هدف محبوب لدى المستقبل كمدخل لرسالتك التي تريد تبليغها، وهو ما يسمى لدى علماء البلاغة (براعة الاستهلال) وإذا نجح الإنسان في استهلاله فقد نجح غالباً في تبليغ رسالته.

ثم الانتقال لإرسال رسالتك مع ربطها بالمثير السابق واحرص على تجنب الهجوم المباشر على الأفكار والمسلمات التي يعتز بها الآخر، بل حاول إقناعه عبر المفاهيم المشتركة بينكما والوسائل التي من خلالها يتم تبليغ الرسالة هي:

أ. اللغة.

ب. نبرات الصوت.

ج. تعابير الوجه.

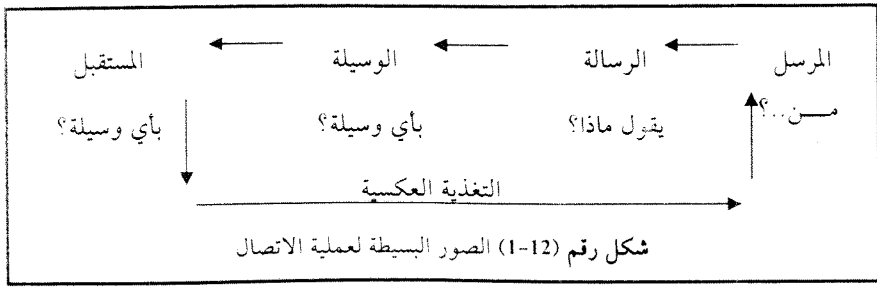
د. حركة الجسم من يدين وغيرها.

ه. الوسائل الخارجية المصاحبة.

4. استقبال الرسالة، أثناء تنفيذك للرسالة يبدأ الطرف الآخر المستهدف بالرسالة في عملية الاستقبال لرسالتك والتفاعل معها سلباً أو إيجاباً، وهناك كثير من الأمور التي تؤثر في كيفية استقبال الإنسان لأي رسالة توجه إليه، من هذه الأمور:

معتقدات المستقبل، ثقافته، حالته النفسية، راحته البدنية، الأمن أو الخوف الذي يعيشه، انطباعه عن المرسل للرسالة، ميوله ورغباته، حاجته للرسالة وإشباعها لهذه الحاجة وملائمتها لمستواه، حسن إصغائه.

5. رد فعل المستقبل حيال الرسالة، وهو الهدف الذي يسعى المرسل لبلوغه والوصول إليه. فإذا كان رد الفعل إيجابياً والرسالة مقبولة فهو الغاية التي يطمح إليها المرسل، وإذا كان سلبياً، فهذا يعني عدم النجاح في الاتصال وتبليغ الرسالة والتأثير في المستقبل.



شكل رقم (12-1) الصور البسيطة لعملية الاتصال

ولأن عملية الاتصال لا تتم وفقاً للتقسيم السابق لعناصر الاتصال وإنما هو لغرض الدراسة النظرية فقط، فقد طورت عدة نماذج لتوضيح خطوات الاتصال، وتم إدخال عناصر أخرى - وإن كانت تستند على العناصر السابقة- ومن أشهر تلك النماذج نموذج ديفز

(1997م) والشكل (12-2) الذي يقسم عملية الاتصال إلى ست خطوات متتالية هي: تكوين الفكرة لدى المرسل، ثم تحويل الفكرة إلى رموز، ثم نقل الرسالة خلال قناة الاتصال، ثم تسلم الرسالة، ثم تفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة مرة أخرى، ثم القيام بعمل أو تصرف ما.

تكوين الفكرة (لدى المرسل) ← تحويل الفكرة إلى رموز ← نقل (الفكرة خلال قناة اتصال ← تسلم الرسالة ← التفسير (تفسير الرموز) ← التصرف

شكل رقم (12-2): عمليات الاتصال عند ديفز

3-12 وسائل الاتصال

توجد عده وسائل أو أساليب للاتصال، وسوف نقتصر هنا على ثلاثة وسائل مهمة وهي:

1. **الوسائل الشفهية**: وهي الوسائل لتي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، المؤتمرات)، ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهوله ويسراً وصراحة، إلا أنه يعاب عليه أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم. نظراً للمهام المباشرة للموظف فهو يستخدم ويحتاج هذه الوسائل أكثر من غيرها.

2. **الوسائل الكتابية**: وهي الوسائل لتي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (الأنظمة والمنشورات والتقارير والتعاميم والمذكرات والمقترحات والشكاوى...ألخ)، ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية، وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعاً بحرف (c)، وهي أن تكون كاملة (COMPLETE)، ومختصرة(COCISE)، وواضحة (CLEAR)، وصحيحة (CORRECT)، ولطيفة (COURTEOUS).

   وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها: إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة وحماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة، أما أهم عيوبها فهي: البطء في إيصال المعلومات، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصاً عندما يكون للكلمة أكثر من معنى.

3. **الوسائل غير اللفظية**: وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات والسلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينين

واليدين وطريقة الجلوس...ألخ)، ويطلق عليها أيضاً لغة الجسمbody language، وقد تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من 90٪ من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالأحاسيس والشعور، ويختلف فهم الرسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضاً.

الجدول (12-2) يوضح طرق الاتصال

الاتصال البدني	الاتصال اللفظي	الاتصال الكتابي
يوضح ردود الفعل العكسية. مؤثر في الروح المعنوية للموظفين حيث إن الأفعال تتحدث بصوت أعلى من الكلمات. له أثره البالغ لدى الموظفين ذوي الكفاءات والثقافة العالية.	يقوي روح التعاون والصداقة. يزيل التوتر والضغوط نتيجة إخراج ما في الصدور. يشجع على تبادل الأسئلة ولذلك فهو فعال في تقريب المفاهيم. يسرع عملية تبادل الأفكار والمعلومات والآراء فهو يوفر الوقت والجهد.	يسهل الرجوع إليه لتحديد المسؤوليات. يوثق المعلومات للاستفادة منها في المستقبل. يضمن نقل بعض المعلومات والأجوبة لعدد كبير من العاملين.
مثل	**مثل**	**مثل**
الإيماءات. حركات الوجه. السكوت- الغضب والانفعال. السلام باليد. الابتسامة.	المقابلات الشخصية. المكالمات التليفونية. اللجان والاجتماعات والمؤتمرات. المحاضرات.	التقارير- المذكرات. المنشورات- الشكاوى. اللوحات البيانية. وسائل الإيضاح البصرية. جريدة العمال والجرائد الحائطية.

وحتى تكون عملية الاتصال ناجحة ومؤثرة لابد من توافر شروط النجاح في كل عنصر من هذه العناصر الثلاثة.

4-12 أنواع الاتصالات

توجد عدة أنواع وتصنيفات للاتصالات، وسوف نقتصر هنا على ذكر نوعين رئيسين من الاتصالات مهمة وهما:

أولاً: الاتصالات الرسمية

وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة، وقد تكون داخلية وقد تكن خارجية. وهي بصفة عامة تقسم إلى ثلاثة أنواع على النحو التالي:

1. **الاتصالات العمودية: وتنقسم إلى:**

أ. **اتصالات نازلة:** وهي الاتصالات التي تتدفق من أعلى التنظيم إلى أسفل، وتهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات، وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات والتعاميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالباً ما تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة.

ب. **اتصالات صاعدة**: وهي الاتصالات الصادرة من العاملين إلى الموظف، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين الموظف واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الموظف وعن طريق صناديق المقترحات وغيرها.

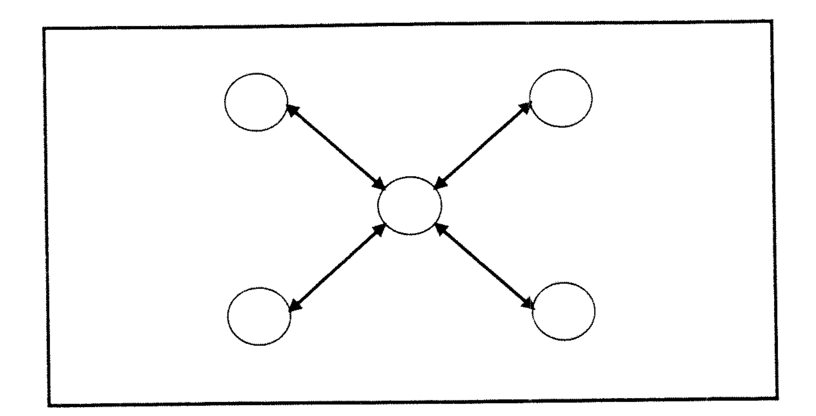
2. **الاتصالات الأفقية**: وهي الاتصالات الجانبية التي تتم بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصاً إذا ما ركز على: تنسيق العمل، وتبادل المعلومات، وحل المشكلات الإقلال من حدة الصراعات والاحتكاكات، ودعم صلات التعاون بين العاملين.

3. **الاتصالات المتقابلة أو المحورية:** وهي الاتصالات بين المديرين وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيماً، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات، وعادة لا يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية.

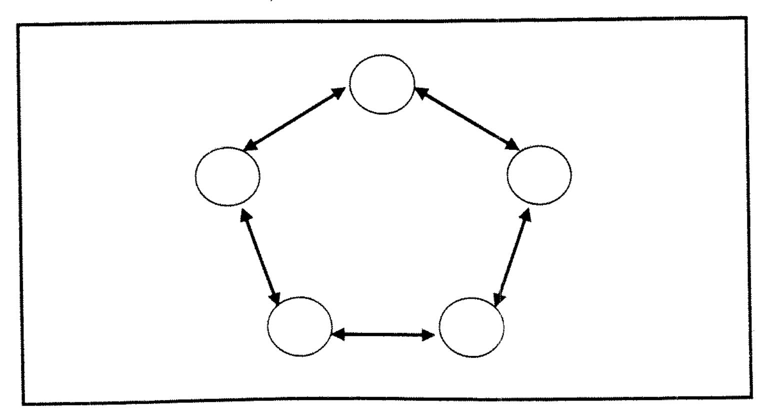
ثانياً: الاتصالات غير الرسمية

إن بعض البحوث حول الاتصالات غير الرسمية وأهميتها في صنع القرارات وضحت هذه البحوث أن التنظيم اللامركزي أكثر فاعلية في حل المشكلات المعقدة، إلا أن تلك الدراسات أظهرت عدة أنماط من الاتصالات جميعها تقريباً تستند على الأنماط الأربعة التالية:

1. **النمط الأول (شكل العجلة)**: وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (أو الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو الموظف.

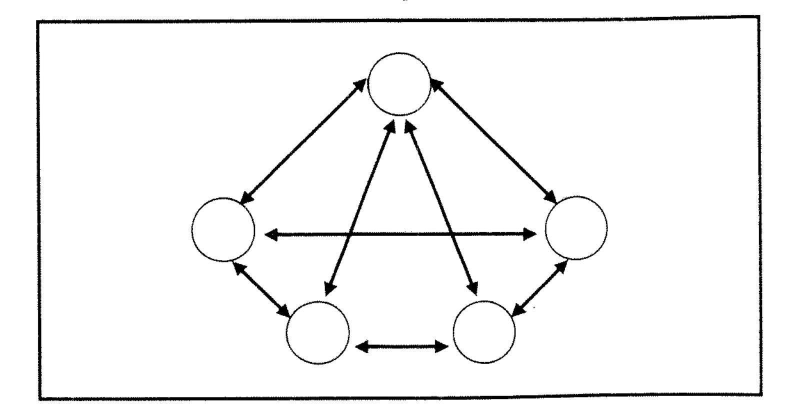


2. **النمط الثاني (شكل الدائرة)**: وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشراً.



3. **النمط الثالث (شكل السلسلة):** وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الوسطي.

4. **النمط الرابع (شكل الكامل المتشابك):** في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال.



5-12 معوقات الاتصال

توجد عدة معوقات للاتصال ذكرها كثير من الكتاب والباحثين، إلا أنه يمكن تصنيف تلك العوامل إلى مجموعتين هما:

أولاً: تحريف المعلومات

تتكون عملية الاتصال – طبقاً لما سبق أن بيناه – من ست مراحل متداخلة ومعقدة، ونظراً للأخطاء أو الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي:

1. **خصائص المتلقي:** يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنظره، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم وينزع للتشاؤم فقد يفسر نفس التعليق من الموظف على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

2. **الإدراك الانتقائي:** حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

3. **المشكلات اللغوية:** تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها.

4. **ضغوط الوقت:** يشكو الموظفون من أن الوقت هو أندر الموارد، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر الموظف أمراً شفوياً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين

بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحدد من خلاله المسئوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن الموظف.

ثانياً: حجم المعلومات

يتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الإفراط في مقدار المعلومات، ومن الشكاوى السائدة في أوساط الموظفين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات. فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فإن العمل الفعلي للمنظمة لن يؤدي مطلقاً.

وهنالك بعض الأمور التي تؤدي إلى إعاقة الاتصال وعدم نجاحه بغض النظر عن نوعه، وهذه الأمور منها ما يكون في المرسل ومنها ما يكون في المستقبل ومنها ما قد يكون في الرسالة، وسأذكر جملة منها ثم أفصِّل في ذكر واحد منها:

1. عدم وضوح الهدف من الرسالة.
2. خطأ المرسل في توقع رد فعل المستقبل وقدرته على فهم الرسالة.
3. تبليغ الرسالة بصورة غامضة أو خاطئة.
4. تنفيذ عملية الاتصال في وقت غير مناسب.
5. الفشل في استخدام المثيرات والمرغبات أو في ربط موضوع الرسالة بها.
6. عدم حسن الإصغاء والاستماع وعدم الاهتمام بالرسالة.
7. الخطأ في تفسير الرسالة وعدم فهمها على وجهها الصحيح.
8. المبادرة للرد قبل استعمال الرسالة.
9. الخجل الذي يؤدي إلى عدم قدرة المرسل على تبليغ رسالته بالصورة الصحيحة.

والخجل هو الشعور بالحرج والاضطراب عند مواجهة الناس عموماً، وعلى هذا فهو يختلف عن الحياء الذي هو شعور بالانقباض والحرج عن فعل ما يشين أو ذكره، وعلى هذا فالحياء محمود والخجل مذموم.

6-12 مقومات الاتصال الفعال

تتوقف فعالية الاتصال على عدة عوامل أو مقومات أشار إليها الكثير من الكتاب والباحثين، وتلك المقومات هي:

أولاً: الإصغاء (الإنصات)

ويقصد به الاستماع إلى الآخرين بفهم وأدب واحترام وعدم مقاطعتهم، واستيعاب الرسائل التي يعبرون عنها بطريقة لفظية وغير لفظية، يقول تعالى مؤكداً أهمية الإنصات للفهم والاستيعاب والتذكر ﴿ وَإِذَا قُرِئَ ٱلْقُرْءَانُ فَٱسْتَمِعُواْ لَهُۥ وَأَنصِتُواْ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾ [الأعراف: 204]. وتشير الدراسات أن 75٪ من العلاقات الإنسانية يمكن بناؤها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما تقول أننا نستعمل فقط 25٪ من قدراتنا في الإنصات.

ويعتبر إصغاء المسؤول لموظفيه من أهم مقومات الاتصال الفعال، إذ يستطيع من خلال الإصغاء أن يتعرف على ما يريد الموظف قوله، ويكون لدى الموظف الفرصة للتعبير الكامل عن نفسه، إضافة إلى أن إصغاءه للآخرين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وإصغاء المسؤول لموظفيه لا يعني بأي حال من الأحوال أن يمتنع عن الكلام معهم ولكن يعني أن يعطي انطباعاً بإصغاء قائده لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به.

لكن الدراسات توصلت إلى أن من أهم العادات السيئة في الإصغاء والتي ينبغي على القادة تجنبها: إشعار الموظف المتحدث بأن ما يقوله ليس ذا أهمية (كانشغاله بمكالمة هاتفية أو توقيع بعض الخطابات)، وانتقاد طريقته في عرض الموضوع، وإثارته ومحاولة التهرب من المشكلة التي يعرضها، ومقاطعته ليدلي بوجهة نظره هو، وتغيير الحديث فجأة ودون أسباب، وعدم تهيئة الفرصة للجلسات الهادئة التي تسمح للموظف بالإفاضة عما يجول في خاطره.

كما يؤكد على ضرورة تخلص العاملين من العوائق التي تؤثر في الإنصات، وذلك باستعمال الأساليب التالية:

1. **استعمال سياسة الإفساح**: إعطاء المتحدث الفسحة المناسبة بتوفير الاحترام والاهتمام وردود الفعل المناسبة وبإزالة العوائق والحواجز وعدم القفز إلى تعميمات ناقصة أو انطباعات سريعة قبل إعطائه الفرصة الكاملة في الحديث واستيعاب الرسالة التي يرغب في توصيلها.
2. **استعماله لغة الإشارة المناسبة**: وذلك بالابتسامة وبالنظر إلى عيني المتحدث وتحريك الرأس بالموافقة، والتشجيع على مواصلة الحديث، واستعماله الجلسة الملائمة التي تشعر

المتحدث بالراحة والهدوء، وخفض الصوت، وتوجيه الأسئلة المناسبة التي تجعل المتحدث يعبر عن نفسه.. لماذا ... كيف؟.. ما رأيك؟ ... ما ردود فعلك تجاه؟..

3. **استعمال سياسة استيعاب الآخرين**: وذلك بتوفير الاحترام اللازم والإصغاء الجيد والردود الملائمة، وبذلك يتمكن الموظف من تشتيت قدرة الآخرين أو رغبتهم في المعارضة ويجعلهم في موقف أقرب إلى الإقناع بوجه نظره والتأثر بما يقول، أو على الأقل لزوم جانب الحياد.

ثانياً: الحديث المؤثر (الشرح)

وهو يعتبر أهم واسطة للاتصال بالآخرين والتأثير عليهم وقد يكون هو الواسطة الوحيدة لفعل ذلك في أغلب الأحوال، أن العاملين في الحديث أربعة أنواع على النحو التالي:

1. **المتجنب**: وهو الشخص الذي يتجنب أو يبتعد عن الأعمال والمهام التي تجبره على الحديث المنظم أو العام مع الآخرين.
2. **المتردد**: وهو الشخص الذي يخاف ويرتبك عندما تتاح له فرصة الحديث.
3. **المرحب**: وهو الشخص الذي يقدم الأحاديث.
4. **الباحث**: وهو الشخص الذي يبحث عن الفرص الملائمة للحديث.

ويذكر أن النوع الرابع (الباحث) هو أكثرهم تأثيراً في الآخرين، ولكي يكون الموظف مؤثراً في الآخرين فإنه لابد أن يصوغ رسالته بلغة واضحة حتى يسهل على الآخرين فهمها، لأن الرسالة إذا كانت غير محدد في صياغتها فمن الصعب أن تفهم أو يأخذ فهمها جهداً ووقتاً كبيرين، ويتطلب ذلك أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهن العاملين أو المرسل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال بحيث يبدأ بتنظيم أفكاره وتوضيح المفهوم نفسه، وأن لا تكون أوامره وتعليماته غامضة أو متضاربة.

ومن مظاهر الوضوح أيضاً أن يراعي العاملون عند طلبه من الموظفين إعداد تقارير أو مذكرات مكتوبة تحديد المسئول عن إعدادها وما يجب أن تتضمنه من معلومات وتاريخ تقديمها والجهة التي يجب أن تقدم إليها.

ثالثا: وسائل الإقناع

ويبين غالباً ما يواجه في حديثه أربعة أنواع من المستمعين، وأنه لكي يتمكن من إقناعهم بحديثه فإنه يجب عليه استخدام طريقة مختلفة مع كل واحد منهم، وذلك على النحو التالي:

1. **إقناع المستمع الإيجابي (الذي يتفق مع المتحدث ويؤمن بما يقول)**: وينصح عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بعدم الإفراط في وعظه، وأن يسعى بدلاً من ذلك إلى أن يكون مؤثراً عن طريق ما يلي:
   أ. توظيف الخبرات الحياتية، وذلك بالبحث عن إيضاحات وأمثلة وقصص ملموسة تخرج الحديث عن دائرة التجريد وتضعه في عالم الخبرات الإنسانية الواقعية.
   ب. خلق جو من التجديد، وذلك بطرح أحدث ما استجد من المعلومات أو التعامل مع البيانات القديمة بطريقة فريدة، أو إحصائيات جديدة تم الحصول عليها من مجلة أو جريدة.
   ج. استخدام المواد المرئية.
   د. حث المستمعين على المشاركة، عن طريق طرح الأسئلة عليهم وإثارة روح المرح والردود الأخرى المناسبة.
2. **إقناع المستمع المحايد (الذي يستمع أولاً ثم يقرر)**: عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يطرح موضوع حديثه بطريقة مسرحية، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية:
   أ. يبرهن على صحة ومصداقية الأدلة التي يطرحها.
   ب. يوضح للمستمعين كيف يمكن أن يتثبتوا من أدلته.
   ج. لا يغفل أياً من البيانات المهمة.
   د. يخصص وقتاً للأسئلة والإجابات.
   ه. يوضح الطريقة التي استخدمها في عملية الاستنتاج المنطقي.
3. **إقناع المستمع المعارض (الذي يخالف المتحدث الرأي ولا يثق أو لا يؤمن بما يقول)**: عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون جدلياً، وأن يكون منطقياً من خلال الوسائل التالية:
   أ. يحدد موقف المستمع المعارض نحو القضية بدقة.
   ب. يتنازل مؤقتاً عن أي نقطة يمكنها إثارة الكثير من الجدل.
   ج. يظهر له أنه يحترم عقله وطريقة تفكيره.

د. لا يبالغ في طرح حجته الخاصة.

ه. يستخدم أسلوباً مشجعاً وودياً.

4. **إقناع المستمع اللامبالي (الذي تفرض عليه ظروف ما أن يستمع)**:عند الحديث لهذا الصنف من المستمعين بأن لا يكون مملاً، وأن يكون متحمساً من خلال تجنب البدء بطريقة روتينية واتباع الوسائل التالية:

أ. استخدام سرعات متعددة وفعالة في عملية الإلقاء.

ب. البحث عن إيضاحات جديدة وفريدة.

ج. استخدام معلومات حديثة.

د. استخدام النموذج القصصي.

ه. تذكر أهمية وقيمة الدعاية والمرح.

رابعا: استعمال لغة الإشارة والجسد

ويقصد بها الوسائل غير اللفظية مثل حركات الجسم والإيماءات، وحركات العينين واليدين، وطريقة الجلوس والمشي، وطريقة اللبس والابتسامة وغيرها، وهي – كما سبق إيضاحه – مهمة جداً في عملية الاتصال. ويكون لها في بعض الأحيان تأثير أقوى من الرسائل اللفظية حيث يميل الناس إلى تصديقها عندما يتعارض الاثنان.

ولكي يزيد العاملون من فعاليتهم في استخدام لغة الإشارة، فإن ينصح بما يلي:

1. أن ينظر في استماعه إلى عيني المتحدث باهتمام واحترام.
2. أن يقف ويجلس بطريقة جيدة وطبيعية غير مفتعلة أو مرتبكة أو غريبة.
3. أن يحافظ على الهدوء والسكينة عند الاتصال بالآخرين ويشعرهم بالراحة والرغبة في مواصلة الاتصال.
4. أن يكون لبسه دائماً نظيفا ومرتبا وغير غريب بحيث يفرض الاحترام والتقدير.
5. أن لا يتشاغل بأي أعمال عندما يتحدث أو يستمع للآخرين.
6. أن يستعمل حركات اليد والجسم وملامح الوجه الملائمة للرسالة.
7. أن يحافظ دائماً على إشراك المستمع معه في الحديث.
8. أن يستعمل نبرات صوته بشكل واضح وواثق وبعيداً عن العدائية.

9. أن يحتفظ دائماً بالبشاشة والابتسامة.
10. أن يستعمل المسافة بفعالية، فيعرف متى أقترب ومتى أبتعد.

خامساً: السؤال والمناقشة

إن المتصل قبل أن يبدأ بعملية الاتصال يجب أن يسأل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من الاتصال وعلى ضوء هذا الهدف يمكن أن يختار كلماته ولهجته في مخاطبته للموظف.

ولكي يضمن فاعلية الاتصال لا بد أن يعطي الفرصة للمستمعين في أن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادأة وذلك بأن ينزع من نفوسهم الخوف من النقد، إلا أن بعض المرؤوسين يخشون الاتصال برؤسائهم وقد يتجنبون ذلك بقدر استطاعتهم حتى لا يكتشف مصادر ضعفهم، أو أنهم قد يتعرضون للارتباك عند مواجهته ومن ثم لا يستطيعون التعبير الواضح عن أنفسهم.

سادساً: التقويم

إن تقويم العاملين لاتصالاتهم يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز إذ أنه يساعد على الأداء ويعمل على تحسينه. فالموظف الفعال هو الذي يقف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، ويمكنه أن يعتمد في تقويم اتصالاته على المعلومات المرتدة من موظفيه وذلك من خلاف ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها، والتي تكون في صورة أسئلة واستفسارات أو انتقادات أو اقتراحات، وهذه تفيد في تعديل ما قاله أو ما سيقوله في المستقبل.

سابعاً: الاستجابة

وتعني ملاحظة العامل لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله وتصرفاته الرسمية وغير الرسمية، بحيث يغتنم الفرصة عندما تلوح لكي ينقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، ويراعي المعوقات النفسية والتنظيمية التي قد تعطل الاتصالات، ويتفهم الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات واتجاهات من يتصل بهم، ومدى فهمهم لكلامه.

1-6-12 المهارات الأساسية للتعامل مع الآخرين

- النظرة الشمولية.

- التفكير الإبداعي والتفكير الخلاق.
- تطوير أساليب العمل.
- الاستفادة من الفرص المتاحة.
- النظرة المستقبلية.
- القدرة على تبادل المعرفة.
- الثقة بالنفس.
- القدرة على الإجابة.
- القدرة على الإقناع.
- إدارة الوقت.
- معرفة أسباب الفشل وتجنبها.

7-12 كيف تكون متصلا بارعاً

هل ستفاجأ لو عرفت أن الأبحاث العلمية الحديثة تقول إن نجاح الإنسان في عمله وفي حياته الشخصية مرهون بقدرته على الاتصال؟

وهل ستفاجأ لو قيل لك بأن الأبحاث أثبتت أن 85٪ من النجاح يعزى إلى مهارات وفنون الاتصال، بينما15٪ فقط من النجاح يعزى إلى معرفتنا لعملنا وتمكننا من تخصصنا. لقد فوجئت شخصياً عندما عرفت هذه المعلومات، ولكنني مع الزمن أدركت هذه الحقيقة. فهل يمكن أن تستفيد منها قبل فوات الأوان؟

ولا شك في أنك في حياتك تعرفت على بعض الأشخاص الذين لفتوا انتباهك بقدرتهم على الاتصال والإقناع والتأثير في الآخرين. ما أسباب ذلك؟ وكيف يمكنك أن تكون متصلاً بارعاً؟ وهل القضية تتعلق بأمور ومفاهيم وخطوات يمكن تعلمها، أم أنها أمور فطرية وأشياء جبلت عليها بعض الشخصيات دون غيرها؟

لا يستطيع أحد منا أن يصل إلى درجة الكمال في مسألة الاتصال؛ إلا أننا نتفاوت في قربنا أو بعدنا من تلك الدرجة. فأنت وإن كنت متصلاً بارعاً فإنك ستواجه مشاكل مع كثير من الناس من حولك؛ نظراً لأنك مضطر للتعامل معهم، وهم غير مثاليين. وإليك بعض الخطوات الإرشادية التي تساعدك في أن تكون متصلاً بارعاً أكثر فاعلية وتأثيراً.

1. **تحقق من جدوى الاتصال:** اسأل نفسك قبل الدخول في أي عملية اتصال: ما الهدف منها؟ إذا كان هدفها واضحاً ويستحق المتابعة فالاتصال هنا أمر مطلوب وإلا تركه أفضل. إن مجرد التسليم بحتمية الاتصال يجعلنا نضاعف فقط من فرص سوء الفهم. ويبدو لكثير منا أن الاتصال أمر في غاية البساطة؛ لأنه جزء من حياتنا، ولأننا أمضينا في ممارسته فترة طويل. إلا أن ممارسة الاتصال لفترة طويلة تختلف عن ممارسته بشكل جيد؟ وهذه العملية هي عملية معقدة ورمزية ومجردة، وتكون مصحوبة بعدد غير محدود من الأشياء، التي يمكن أن تتخذ منحى خاطئاً.

   وقد يبدو الاتصال في بعض الظروف غير ملائم؛ ولكن ما هو البديل؟ إن الاتصال، سواء أكان نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، هو الشيء الوحيد الذي بحوزتنا، وما علينا ببساطة إلا أن نقتنع به، آخذين في الاعتبار حقيقة أن فهم الآخرين لنا بشكل كامل مسألة نسبية.

2. **وسع دائرة التفكير لديك:** تذكر بأن الكلمات عبارة عن رموز فقط للحقيقة، وهذا يشبه إلى حد كبير الخرائط التي تمثل المناطق، حيث إن حقيقة الأشياء غالباً ما تكون مختلفة عن مظهرها. وكلما ازدادت معرفتنا ومعلوماتنا عن القضايا التي نتحدث عنها؛ ازدادت قدرتنا على التأثير والإقناع.

3. **استمع بدقة واستيعاب:** إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك. ابحث في كل ما تحمله من معاني، ولا تقصر تركيزك على بضع كلمات من الرسالة، فإن ما تعنيه هذه الكلمات بالنسبة لك قد يختلف عن ما تعنيه لشخص آخر.

   انظر إلى ملامح المتحدث وتعبيراته ووضعيته ونبرة صوته، وبطريقة مماثلة انتبه لهذه الأشياء عندما تكون أنت المتحدث. تذكر بأن المهم ليس ما تقول ولكن الطريقة التي تستخدمها، وتنقل بها مشاعرك وأحاسيسك بشكل صحيح.

4. **ضع مصدر الرسالة في اعتبارك على الدوام:** فعندما تقيّم رسالة ما اعرف من قائلها لأن معرفة القائل تكون على الأقل بنفس القدر من الأهمية بالنسبة لما يقال في تلك الرسالة. وكلما عرفت المتصل بشكل أفضل كنت قادراً على تقييم رسالته بشكل أحسن والدوافع الكامنة وراء إرسالها.

   ويبدو هذا الأمر على أنه بديهي وواضح، ولكن في أغلب الأحيان يتم تجاهل هذا الأمر. فعلى سبيل المثال، قد ينتقد أحد الزملاء عملك علناً؛ حينما تكون المشكلة

الحقيقة شعوره بأن نجاحك المحتمل سوف يجعله يظهر بالمظهر السيئ. وقد يخبرك مندوب مبيعات الكمبيوتر والطابعات والمحللون بأنك تحتاج إلى أحدث ما لديهم من أجهزة؛ بينما تتكدس لديك الأجهزة في المكتب.

وقد يقدم لك سمسار الأسهم الذي تتعامل معه مجموعة من النصائح الهامة؟ لأن عمولته مبنية على العمليات التي يتم تنفيذها. ومن المفيد أن تتذكر كقاعدة عامة من الناس يميلون إلى إخبارك بما يريدون أن يسمعونه منك، وهذا بالضرورة ليس دائماً في صالحك.

5. **صمم رسالتك بما يتناسب مع المستمعين:** الكلمات والمفاهيم والأفكار التي تجعلهم يتفاعلون معك بناء على ما يحملون من خلفية ومعرفة. إذ يعتبر مستوى الأداء الجيد الذي تقوم به أساسياً في إيصال تلك الرسالة على الوجه الأفضل وتجنب الإفراط في عملية الاتصال، فمن المحتمل أن تقول أشياء كثيرة في وقت قصير وبالتالي تربك السامع. وكما قيل في المثل: كثرة الكلام ينسي بعضه بعضا.

6. **اطرح الأسئلة:** فالعديد منا يتردد في طرح الأسئلة على شخص ما، خاصة عندما نكون غير متأكدين مما يعنيه ذلك الشخص، وهذا يتولد عادة من خوفنا من الظهور بمظهر الجاهل. إلا أن كثيراً من الغموض يمكن أن يتبدد عند الطلب من شخص ما ببساطة أن يعيد عباراته، أو يضعها في قالب آخر .

فإذا اعتقدت بأنك تفهم ما يقوله وتريد أن تتأكد من ذلك، فأعد صياغة العبارة كما فهمتها ثم دع المتحدث يؤكد لك أن ما فهمته في الواقع صحيحاً. أما إذا رفضت السماح بطرح الأسئلة الذكية، فإنك قد تكون غير متأكد مما تقول.

7. **اعرف ما ستتحدث عنه:** فمقدرة الناس على إيصال المعلومات والأفكار والحكم على الأشياء التي يجهلونها أو لا يعرفون عنها إلا النذر اليسير تزداد يوماً بعد يوم. وليس عيباً ألا يعرف الإنسان الكثير من الأمور، ولكن التأثير في الآخرين وإقناعهم بما تريد لابد أن يعتمد على معرفة جيدة، وتمكن شديد في الموضوع.

إنك تستطيع إنقاذ نفسك والآخرين من الكثير من المشاكل التي قد تطرأ لك في المستقبل، عن طريق تخصيص وقت كاف للتحقق من أفكارك، ومعرفة الكثير عن الأمور التي سوف تتحدث عنها.

8. **كن واضحاً ومحدداً:** لا تدر حول الموضوع بالتحدث في العموميات الغامضة. فإن تحدثت بحديث عام فليكن لديك شيء محدد يوضح قصدك.

لا تقل على سبيل المثال "أن سعيد فاشل في عمله كمدير لقسم المبيعات"

بل قل عوضاً عن ذلك "لقد شهد قسم المبيعات انخفاضاً في المبيعات قدره 30٪، وغياباً ملموساً، وسجلاً ضعيفاً لمتابعة المبيعات لم يشهده من قبل، وذلك منذ أن استلم سعيد عمله في السنة الماضية ثم دع الحقائق تدعم ما تقول.

9. **لا تخف من قول "أنا لا أعرف":** فالكثير منا لا يعرف إلا القليل عن العالم الذي نعيش فيه. كما أن حجم المعلومات الذي لا نعرفه هو أكبر بكثير من قدرة أي شخص على المتابعة. ماذا لو أن شخصاً ما طرح عليك سؤالاً ليس لديك أي فكرة عن كيفية إجابته؟

إن التظاهر بالإجابة أو تلفيقها يضاعف فقط من مشاكل الجهل. وقديماً قال إمام من أئمة السلف لست أدري نصف العلم.

10. **تذكر بأن أي شيء يصل للآخرين هو وسيلة اتصال:** فرسالة مجعدة وملطخة ومليئة بالأخطاء الإملائية أو الأسلوبية تخبرك بأن الطرف المرسل غير مهتم كثيراً بالتفاصيل، كما أن إخفاق شخص ما في الاعتناء بمظهره وصحته ينبؤنا عن ذاته. إن الحرص على الشكليات المقبولة وبدون مبالغة، ونبرة الصوت وارتفاعه وحدته، والسكوت كلها وسائل اتصال يتوجب عليك أن تضعها في الحساب لئلا تقع في مأزق مخاطبة من حولك برسائل خاطئة من غير قصد.

11. **ابتعد عن الوقوع في مصيدة عبارة إما/ أو:** وذلك لأن كثيرًا من الأشياء في الحياة لا تقع تحت تصنيف الأسود والأبيض ببساطة. بل إن هناك عدداً لا محدود من الظلال الرمادية بينهما. إضافة إلى أنه توجد مساحة كبيرة تتوسط بين الخير والشر، والحلال والحرام، والنجاح والفشل. لذا فإنه يتوجب عليك إدراك هذه المساحة، والتفكير في درجات المصلحة والصلاح والنجاح، وما إلى ذلك...

12. **توجه إلى أولئك الذين تتحدث إليهم بكل انتباهك:** فالكثير منا يستطيع أن يؤدي عملاً واحداً في وقت واحد بشكل جيد. إن العبث بالأوراق، والرد على المكالمات الهاتفية، والتحديق من خلال النافذة، والنقر بالقلم؛ كلها تدل على حالة عدم المبالاة. فإذا لم ترد أن تتحدث إلى الشخص فلا تراه. أما إذا خصصت وقتاً للتواصل مع شخص فامنحه الاهتمام والانتباه؛ بحيث تجعله يتحدث بما عنده. انظر مباشرة في عينيه فإن لم تستطع

ذلك فانظر إلى الجزء الأعلى من أنفه (النظر في منطقة العينين والأنف له نفس التـأثير). استمع بانتباه إلى حديثه، وشارك فيه عندما ترى في ذلك مصلحة لعملية الاتصال.

13. **لا تقاطع الشخص الآخر**: فالمقاطعة طريقة سريعة جداً لوضع نهاية لحديث لم يستكمل بعد. والمقاطعة أيضاً بمثابة إبلاغ الطرف الآخر بالعبارة التالية: "من فضلك اسكت؛ فما سأقوله أنا هو أكثر أهمية".

حاول طرح أفكارك في المكان والوقت المناسب. وذلك بهدف تحقيق الحد الأعلى من التأثير النافع. فحفلة الاستقبال لزملائك في العمل مثلا ليست المناسبة الملائمة لأن تطلب من مديرك زيادة في المرتب، أو تقيم أداء سكرتيرك، كما أن الموقع والإطار الذهني الذي تكون فيه أنت مع الطرف الآخر يؤثر بشكل كبير على مدى حسن استقبال آرائك وقبولها.

8-12 العوامل التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال

هناك العديد من العوامل التنظيمية التي لها تأثير أساسي على فاعلية الاتصال منها ما يلي:

1. مركز الفرد في التنظيم الهرمي

لا شك في أن مركز الفرد في التنظيم الرسمي له صلة كبير بعملية الاتصال التي تتم داخل هذا التنظيم. وهناك ثلاثة أبعاد لعملية الاتصال التنظيمي:

- تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل.
- تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة.

وقد نالت الاتصالات الأفقية والاتصالات التي تتدفق من أسفل إلى أعلى اهتماما قليلا في الأوساط الإدارية. وقد نتج ذلك من النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الاتصالات على أنها عبارة عن أوامر وتعليمات وسياسات صادرة من الإدارة العليا إلى مستوى تنظيمي أقل، كما ارتبطت هذه النظرة بالمعلومات والتقارير التي تعد من مستوى الإدارة المباشرة ويتم إرسالها إلى الإدارة في المستويات التنظيمية العليا.

2. زيادة فهم العاملين بحقيقة الاتصال وأهميته

ويتحقق ذلك بتوعية العاملين بأهميته عن طريق البرامج التدريبية ويرتفع مستوى التدريب كلما ارتفع المستوى الوظيفي لأن العائد له تأثير على تيسير وتنشيط الاتصالات داخل المنشأة.

3. إعادة تنظيم المنشاة بما يكفل تيسير وتنشيط الاتصالات

من أهداف عملية تيسير الاتصالات وتبسيطها وتقصير قنواتها ما يلي:

- اختصار الوقت والجهد.
- زيادة عدد المراكز التي تتخذ القرارات وتبادل المعلومات وتقصير خطوط الاتصال.
- تضييق نطاق الإشراف بإلغاء بعض المستويات الإدارية التي لا يحتاج إليها العمل.
- قرب الإدارات التي تتعامل مع بعضها مع بعض لتسهيل الاتصال.

4. تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين

وهذه المهارات هي:

- مهارات التحدث: وهي الاهتمام بمحتوى الحديث ومضمونه ومراعاة الفروق الفردية بين الأفراد واختيار الوقت المناسب للحديث ومعرفة أثره على الآخرين.
- مهارات الكتابة: وهي تدريب العاملين على الكتابة الإدارية الموضوعية الدقيقة وتجنب الأخطاء الهجائية والإملائية، وهذا يتطلب تطوير التفكير وزيادة حصيلة معلومات العاملين اللغوية وترقيه أسلوبهم في الكتابة.
- مهارة القراءة: وهي زيادة سرعة الفرد في القراءة وفهمه لما يقرأ.
- مهارة الإنصات: اختيار العامل ما يهمه من معلومات وبيانات مما يصل إلى سمعه.
- مهارة التفكير: وهي سابقة أو ملازمة أو لاحقة لعملية الاتصال لزيادة مهارة العاملين في استخدام وسائل الاتصال.
- تطوير نظم حفظ المعلومات: يجب أن يتوافر في أي نظام لحفظ المعلومات والبيانات السهولة والبساطة والوفرة في المال والجهد والاقتصاد في المساحة المطلوبة لعملية الحفظ وتحقيق أمن وأمان المستندات والأوراق والأشرطة المتضمنة لهذه المعلومات والبيانات.
- الاتجاه نحو ديمقراطية القيادة: هي تعني شورى ومشاركة من جانب العاملين وتعرف على أفكارهم وآرائهم. وهي تعني أيضا اتصالات أنشط وأصدق، أيسر وانخفاضا في الإشاعات.
- تدعيم الثقة بين العاملين في المنشأة: وذلك يؤدي إلى تيسير الاتصالات وتقليل وقتها. وفي ظل انعدام الثقة بين العاملين بعضهم ببعض وبين العاملين وأفراد الجمهور يكون

هناك دائما اتصال مكتوب بمستند لإثبات أن هناك اتصالا قد تم ولإثبات موضوع الاتصال.

- تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة: إذا سادت الاتجاهات الموجبة المنشأة سادت الاتجاهات الموجبة نحو المعاملة مع الجمهور ومع العاملين بعضهم بعضا.
- توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد.
- تخليص العاملين من النقد والمشكلات النفسية حتى لا تكون معوقا للاتصال الجيد.
- تدعيم شبكة الاتصالات غير الرسمية بأكبر قدر من الحقائق والمعلومات وذلك لتقليل الشائعات التي تزدهر في ظل نقص المعلومات.
- تنشيط الاتصالات الأفقية وذلك حتى يتمكن العاملون في مستوى إداري معين الاتصال ببعضهم البعض في مختلف الإدارات فهو يقلل من المشكلات التي تسببها مركزية التنظيم للاتصال من حيث الزيادة في الوقت والجهد وكذلك لضمان التعاون بين إدارات المنشأة ومعرفة العاملين بالمنشأة بالعمل الذي يقوم به زملاؤهم في الإدارات الأخرى ولكن ينبغي للمرؤوس أن يحصل على إذن رئيسه قبل الاتصال بالإدارات الأخرى كما يجب أن يخطره بنتائج هذه الاتصالات الأفقية التي هو طرفا فيها.
- تقييم نتائج الاتصال: وذلك للتأكد من تحقيق أهداف الاتصال وهذا التقويم هو المدخل لتطوير وتحسين الاتصالات مستقبلا.

9-12 بناء العلاقات مع الآخرين

إن الحديث عن الاتصال والتواصل مع الآخرين والتأثير فيهم والاستفادة مما لديهم يستلزم الحديث عن فن بناء العلاقات وأساليب المجاملة والكياسة في التعامل مع الناس، وهذه هي أهم القواعد التي يجب إتباعها في بناء العلاقات مع الناس:

1. أصلح ما بينك وبين الله يصلح الله ما بينك وبين الآخرين؛ لأن القلوب بيد الله يصرفها كيف يشاء سبحانه، فهو الذي أضحك وأبكى، قال تعالى: ﴿ وَإِن يُرِيدُوٓاْ أَن يَخۡدَعُوكَ فَإِنَّ حَسۡبَكَ ٱللَّهُۚ هُوَ ٱلَّذِيٓ أَيَّدَكَ بِنَصۡرِهِۦ وَبِٱلۡمُؤۡمِنِينَ ٦٢ وَأَلَّفَ بَيۡنَ قُلُوبِهِمۡۚ لَوۡ أَنفَقۡتَ مَا فِي ٱلۡأَرۡضِ جَمِيعٗا مَّآ أَلَّفۡتَ بَيۡنَ قُلُوبِهِمۡ وَلَٰكِنَّ ٱللَّهَ أَلَّفَ بَيۡنَهُمۡۚ إِنَّهُۥ عَزِيزٌ حَكِيمٞ ﴾ [الأنفال:62-63].
2. أثبتت الدراسات النفسية أن لكل إنسان نمطاً خاصاً به، وأن الأنماط عموماً هي إمّا نمط صوري أي الإنسان ينظر للعالم ويتعامل معه من خلال الصورة أو نمط سمعي أي ينظر

للعالم ويتعامل معه من خلال الكلمة المسموعة أو صاحب نمط إحساسي ينظر للعالم من خلال أحاسيسه ومشاعره الداخلية.

- فمعرفة نمط الإنسان الذي تتعامل معه ثم محاولة الدخول له من خلال النمط المناسب له يعجل بالانسجام والتوافق بينك وبينه وإقامة الثقة فيما بينكما، وسيأتي مزيد حديث عن هذا الموضوع بعد قليل إن شاء الله.

3. ضع نفسك في مكان الآخرين ثم أسمعهم من الكلام ما تحب أن تسمعه وتصرّف معهم بما تحب أن يعاملك به الآخرون.
4. ابتسم دائماً وبخاصة عند المواقف الصعبة والأحداث المخيفة.
5. احتفظ بهدوئك ورباطة جأشك عند الاستفزاز وتذكر وصية المصطفى ﷺ: «لا تغضب، لا تغضب، لا تغضب».
6. ضع في حسابك دائماً مشاعر الآخرين وحقوقهم وحاجاتهم، وتذكر قوله ﷻ: ﴿ وَلَوۡ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلۡقَلۡبِ لَٱنفَضُّواْ مِنۡ حَوۡلِكَ ﴾.
7. اختر كلماتك بعناية وبخاصة في أول لقاء وكن متهللاً عند التفوه بكلماتك مع الآخرين، واحذر من جمود القسمات وغلظة الوجه حتى وإن كانت كلماتك أرق من النسيم، قال الشاعر:

وإذا نظرت إلى أسرة وجهه   برقت كبرق العارض المتهلل

8. إذا كانت الأجواء غير مناسبة للحديث في موضوع ما فاتهِ الحديث بلباقة وأجِّلْهُ إلى وقت آخر يكون أكثر مناسبة.
9. رصع حديثك بالنكت والطرائف والأمثال ولا تجعلها تطغى على حديثك ولا تقل إلا حقاً، فإن ذلك يضفي جواً من التفاعل على الحديث.
10. الهدية الجميلة وإن صغرت والمسارعة لمساعدة الآخرين وإن قلت من أهم وسائل كسب القلوب وبناء العلاقة بين الناس، قال عليه السلام: «تهادوا تحابوا».
11. إفشاء السلام ورد التحية بأحسن منها مفتاح القلوب، فاحرص على امتلاك هذا المفتاح ولا تكن كبعض الناس الذي إذا حياه الآخرون نظر إليهم بتجهم مستغرباً لماذا يسلمون عليه وهو لا يعرفهم ولا يعرفونه.

12. الوفاء بالوعد وصدق الحديث يجعل الآخرين يحبونك وإن لم تستطع أن تفعل لهم ما يريدون وليس في صفات الإنسان أرذل من الكذب واستمرائه، فهو يسقط هيبته ويجعل الناس يفقدون الثقة فيه، ولا تنس أن الكذب هو طريق الفجور والنار، ومن صفات أهل النفاق والعياذ بالله.
13. الكرم بالميسور وإن قل يبوّؤك أعلى المنازل في قلوب الناس، ولا يُمكن أن ينال الإنسان محبة الناس وهو من الموصوفين بالبخل والشح ﴿وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِۦ فَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلْمُفْلِحُونَ﴾.
14. البساطة وعدم التكلف في التعامل، مع التنظيم لأمور الحياة وعدم الفوضى يكسبك احترام غيرك حتى ولو كان من أعدائك.
15. النظافة في البدن والفم والملبس والأناقة غير المبالغ فيها وطيب الرائحة مما يريح المتعامل معك ولا ينفره منك.

10-12 العناصر الرئيسية للاتصال الشخصي

هي تسع مهارات سلوكية أساسية:

1. اتصال العين.
2. الجسمي الحركي.
3. الإشارات – وتعبيرات الوجه.
4. اللبس – المظهر.
5. الصوت – التنويع الصوتي.
6. اللغة – اللا كلمات.
7. تفاعل المستمع.
8. الدعابة وسرعة البديهة.
9. الذات الطبيعية.

الاتصال والتأثير في الناس له أنواع وأساليب متعددة وكلما أجاد الإنسان هذه الأساليب كلما كان النجاح أسرع إليه في حياته.

فالذي يجيد التعامل مع الآخرين والتأثير فيهم وإقناعهم بما يريد هو الذي تفتح له الأبواب وتمهد الطرق للوصول إلى أهدافه وبلوغ غاياته والنجاح في حياته، ويستطيع أن يجند كل من حوله لخدمة أهدافه والسعي معه لتحقيقها، سواء أكان الذين حوله من عائلته أو زملائه أو جيرانه أو أصدقائه.

وإيصال الرسالة إمَّا أن يكون بالكلام وإمَّا أن يكون بغيره، وكلما تضافرت الأساليب من كلام وغيره على تحقيق الهدف وإيصال الرسالة كلما كان الأثر أبلغ.

أولا: الاتصال بالكلام

إن الكلام هو أكثر وسائل الاتصال والتأثير شيوعاً وكلما نجح الإنسان في إجادة فن الكلام وامتلاك زمام الفصاحة والبلاغة كلما كان أقدر على التأثير في الآخرين وتوجيههم الوجهة التي يريدها.

وهل كانت معجزة القرآن الكريم التي خضعت لها رقاب العرب إلا في بلاغته وفصاحته في المقام الأول مع صور الإعجاز الأخرى؟ ولقد بلغ النبي ﷺ الذروة من ذلك حتى بلغ تأثيره أعلى الدرجات وأرقى المقامات.

وهذه بعض التوجيهات التي بالأخذ بها يُمكن الإنسان أن ينجح إلى حد كبير في إبلاغ رسالته بواسطة الكلام.

1. انتقاء الكلمات البليغة المؤثرة له أبلغ الأثر في إيصال المعاني للمستقبل، وكما قال ﷺ: «إن من البيان لسحراً»، وهل أسر القرآن عقول العرب وقلوبهم إلا بالبلاغة التي كانت بينهم وبين نفوسهم، ويسلِّمون أزمة أرواحهم لهذه الكلمات طوعاً أو كرهاً.
   ومن أفضل الوسائل لاكتساب البلاغة حفظ كتاب الله والإكثار من حفظ سنة رسول الله ﷺ وحفظ أشعار وعبارات البلغاء الفصحاء، ويُمكنك وضع برنامج لذلك بأن تجعل لك دفتراً خاصاً، وكلما سمعت أو قرأت عبارة جيدة وجديدة بالنسبة لك دونتها في دفترك ثم بحثت عن معناها إن لم تعرفه ثم حفظتها ثم كررت استعمالها كثيراً حتى تصبح من مفرداتك، وحاول أن تضيف بهذه الطريقة في كل يوم لك عبارة جديدة أو بيت شعر.
2. الإلمام بمصطلحات الموضوع الذي تتحدث فيه له دور كبير في قبول رسالتك واحترام حديثك وبخاصة من قبل المتخصصين في هذا الفن.
3. حدد حجم الكلام الذي تريد أن تقوله فلا إيجاز مخل ولا إسهاب ممل.

ثم حدد الزمن المناسب الذي تريد أن تتحدث فيه؛ إذ قد يكون سوء اختيار الوقت سبباً في عدم قبول الطرف الآخر لكلامك، واعلم أن لكل مقام مقالاً ولكل حال أسلوباً يختلف عن أسلوب حال آخر.

4. الوضوح والبيان في الكلام من أهم أسباب تفاعل الطرف الآخر مع الكلام، أمّا عندما يكون الكلام غامضاً وطلاسماً فلن يتفاعل معه الآخرون.
5. نبرات الصوت وتفاعلها مع معاني الكلمات من أهم الوسائل في إيصال الرسالة إلى الآخرين، وقد تسمع كلاماً واحداً من شخصين مختلفين فتتفاعل مع أحدهما وتتأثر وتتحمس له غاية الحماس بينما لا يحرك فيك الآخر شعرة واحدة.

وقد قام فريق من الباحثين بعمل دراسات في بريطانيا سنة 1970 م حول تأثير الكلام على الآخرين، فوجدوا أن للكلمات والعبارات لها نسبة 7٪ من التأثير، وأن لنبرات الصوت لها 38٪، وأن لتعبيرات الجسم الأخرى من عيوب ووجه وأيدي وجسم لها 55٪، وهو ما سأتحدث عنه قليلا لكن بعد الفراغ من الحديث عن الاتصال بالكلام.

من عيوب الاتصال بالكلام:

1. الكلام بسرعة فائقة لا تمكن المستمع من استيعاب كلام المتحدث، وقد وصف كلام أبلغ البشر ﷺ بأنه لو عده العاد لاستطاع ذلك، وربُّما كرر الكلمة ثلاث مرات لتفهم عنه.
2. الغمغمة في الكلام وعدم الوضوح في العبارة.
3. الكلام على وتيرة واحدة، سواء أكان الموقف يستدعي الضحك والفرح أو الحزن والبكاء أو الحماس أو الهدوء، وهذا من أسوأ عيوب الكلام.
4. الإغراق في الكنايات والمجازات والاستطرادات حتى تُنسى الحقيقة، ولا يعد السامع يعلم في أي موضوع يتحدث المتكلم بل قد ينسى هو موضوعه الذي يتحدث فيه ثم يقول للسامع: ما هو الموضوع الذي كنا نتكلم فيه؟

كيف تطور أسلوبك في الكلام؟

1. لكي تكتسب القدرة على الكلام بنجاح استمع جيداً إلى المتحدثين المشهورين بالقدرة على التأثير في مستمعيهم وحاول تقليدهم في طريقتهم ابتداءً ثم اختط لنفسك طريقة خاصة بعد ذلك.

2. اطلب من بعض من حولك أن يسجل كلامك بدون علمك ثم استمع إلى نفسك وانقد طريقتك في الكلام واطلب من غيرك أن يقيّمك.
3. بعد كل مرة تعتلي فيها منبراً حاول تسجيل ما تراه من ملحوظات على كلامك ثم اجتنبها في حديثك القادم.

التعبير بغير الكلام:

كما أن الكلام وسيلة للتعبير وإيصال الرسالة للآخرين فهناك وسائل أخرى قادرة على تبليغ الرسالة منك لغيرك أو من غيرك إليك، وقد تكون هذه الوسائل أدق وأصدق في التعبير من الكلام؛ لأن الكلام يُمكن أن يكون خلاف الواقع أمّا غيره فقد لا يستطيع الإنسان أن يكذب فيه.

وقد قال العرب قديماً: ((رُبَّ إشارة أبلغ من عبارة)) والتعبير قد يكون بالعيون، وقد يكون باليدين، وقد يكون بقسمات الوجه، وقد يكون بحركات الكتفين أو الرجلين أو الرأس بل قد يكون التعبير عن حالتك النفسية من خلال لباسك، وإليك شيء من التفصيل لبعض هذه الوسائل.

ثانياً: لغة العيون

قال تعالى: ﴿فَإِذَا جَاءَ الْخَوْفُ رَأَيْتَهُمْ يَنظُرُونَ إِلَيْكَ تَدُورُ أَعْيُنُهُمْ كَالَّذِي يُغْشَىٰ عَلَيْهِ مِنَ الْمَوْتِ﴾.

وقال الشاعر:

إن العيون لتبدي في نواظرها ... ما في القلوب من البغضاء والإحن

وقال الآخر:

العين تبدي الذي في قلب صاحبها ... من الشناءة أو حب إذا كانا
إن البغيض له عين يصدقها ... لا يستطيع لِما في القلب كتمانا
فالعين تنطق والأفواه صامتة ... حتى ترى من صميم القلب تبيانا
وتعطّلت لغة الكلام وخاطبت ... عينيّ في لغة الهوى عيناكِ

نعم، إن العيون ليست وسيلة فقط لرؤية الخارج بل هي وسيلة بليغة للتعبير عنا في الداخل أي ما في النفوس والقلوب ونقله للخارج.

فهناك النظرات القلقة المضطربة وغيرها المستغيثة المهزومة المستسلمة، وأخرى حاقدة ثائرة، وأخرى ساخرة، وأخرى مصممة، وأخرى سارحة لا مبالية، وأخرى مستفهمة وأخرى محبة..، وهكذا تتعدد النظرات المعبرة وقد سمى القرآن بعض النظرات (خائنة الأعين).

والإنسان في تعامله مع لغة العيون يتعامل معها كوسيلة تعبير عما في نفسه للآخرين، وكذا يتعامل معها كوسيلة لفهم ما في نفوس الآخرين.

التعبير الأمثل بالعيون:

إذا أردت إيصال مرادك بعينك فاحرص على الأمور الآتية:

1. أن تكون عيناك مرتاحتين أثناء الكلام مما يشعر الآخر بالاطمئنان والثقة في سلامة موقفك وصحة أفكار.
2. تحدث إليه ورأسك مرتفع إلى الأعلى؛ لأن طأطأة الرأس أثناء الحديث يشعر بالهزيمة والضعف والخور.
3. لا تنظر بعيداً عن المتحدث أو تثبت نظرك في السماء أو الأرض أثناء الحديث؛ لأن ذلك يشعر باللامبالاة بمن تتحدث معه أو بعدم الاهتمام بالموضوع الذي تتحدث فيه.
4. لا تطيل التحديق بشكل محرج فيمن تتحدث معه.
5. احذر من كثرة الرمش بعينيك أثناء الحديث؛ لأن هذا يشعر بالقلق والاضطراب.
6. ابتعد عن لبس النظارات القاتمة أثناء الحديث مع غيرك؛ لأن ذلك يعيق بناء الثقة بينك وبينه.
7. احذر من النظرات الساخرة الباهتة إلى من يتحدث إليك أو تتحدث معه؛ لأن ذلك ينسف جسور التفاهم والثقة بينك وبينه، ولا يشجعه على الاستمرار في التواصل معك، ورُبَّ نظرة أرثت حسرة.

كيف تفهم ما في نفوس الآخرين من خلال نظرات عيونهم؟

لقد قام علماء النفس بالكثير من التجارب للوصول إلى معرفة دلالات حركات العيون عما في النفوس، ورحم الله ابن القيم الذي قال: إن العيون مغاريف القلوب بها يعرف ما في القلوب وإن لم يتكلم صاحبها.

وكان مما وصلوا إليه كما ذكر الدكتور محمد التكريتي في كتابه (آفاق بلا حدود) أن النظر أثناء الكلام إلى جهة الأعلى لليسار يعني أن الإنسان يعبر عن صور داخلية في الذاكرة، وإن كان يتكلم وعيناه تزيغان لجهة اليمين لجهة اليمين للأعلى فهو ينشئ صوراً داخلية ويركبها ولم يسبق له أن رآها، أمَّا إن كانت عيناه تتجهمان لجهة اليسار مباشرة فهو يستذكر كلاماً سبق وأن سمعه، فإن كان نظره لجهة اليمين مباشرة فهو ينشئ كلاماً عن إحساس داخلي ومشاعر داخلية وإن نظر لجهة اليسار من الأسفل فهو يستمع إلى نفسه ويحدثها في داخله كمن يقرأ مع نفسه مثلاً.

هذا في حالة الإنسان العادي، أمَّا الإنسان الأعسر فهو عكس ما ذكرنا تماماً.

وبناء على هذه المعلومات يُمكنك أن تحدد من أي الأنماط يتحدث الإنسان وهو يتحدث معك بل ويُمكنك عند قراءة قصيدة أو قطعة نثرية أن تحدد النمط الذي كان يعيشه صاحبها عند إعداده لها هل هو النمط السمعي أو الصوري من الذاكرة أو مما ينشئه أو من الأحاسيس الداخلية، وذلك من خلال تأمل كلامه وتصنيفه في أحد الأصناف السابقة.

ثالثاً: التعبير بالوجه

كما يستطيع الإنسان أن يعبر بعينيه عما يريد ويستطيع أن يستكشف ما في نفوس الآخرين من خلال التأمل في نظرات عيونهم فإنه يستطيع أيضاً أن يفعل ذلك من خلال تأمل قسمات الوجه سواء كان ذلك من بشرة الوجه أو شكل الشفتين أو حال الخدين أو الجبين.

وتأمَّل معي قليلاً هذه الآيات الكريمة، قال تعالى: ﴿ وَإِذَا بُشِّرَ أَحَدُهُم بِالْأُنثَىٰ ظَلَّ وَجْهُهُ مُسْوَدًّا وَهُوَ كَظِيمٌ ﴾، قال تعالى: ﴿ تَعْرِفُ فِي وُجُوهِ الَّذِينَ كَفَرُوا الْمُنكَرَ ﴾، وقال تعالى: ﴿ كَأَنَّمَا أُغْشِيَتْ وُجُوهُهُمْ قِطَعًا مِّنَ اللَّيْلِ مُظْلِمًا ﴾، وغير ذلك من الآيات كثير.

فالتجهُّم والعبوس يقيم الحواجز بينك وبين الآخرين ولذلك عليك أن تتعلم كيف تسيطر على أفكارك ومشاعرك ليكون عبوسك حينئذٍ مقصوداً ومتحكماً فيه ويؤدي رسالة محددة في وقتها المناسب.

وأكثر مظاهر التجهُّم هو تقطيب الجبين وفلطحة الخدين وتكشير الأسنان بالإضافة لزم الشفتين وتقوس السفلى منهما مع جفانهما واسوداد البشرة.

وعموماً فهذه بعض الأفكار العامة حول قضية التعبير بقسمات الوجه:

1. اجعل الابتسامة رسولك إلى قلوب الآخرين فهي مفتاح لأبواب النفوس كما أنها تجلب الراحة والهدوء للمبتسم نفسه ((وتبسمك في وجه أخيك صدقة)).
2. عندما تشعر أن الآذان قد أغلقت أمامك وتعطل استقبال رسالتك فعطر الجو بنكتة تتلوها ابتسامة.
3. حذار من الابتسامة الساخرة أو الباردة، فهي تحول بين الآخرين وبين الثقة فيك.
4. حاول التعرف على ما في نفس الآخر من خلال رصد ابتسامته وملاحظة جبينه وحركات عينيه.
5. حاول أن تعوِّد نفسك على أن تكون ابتسامتك وسيلة لإبلاغ رسالتك كما تريد وإن كانت مشاعرك خلاف ذلك.
6. عوِّد نفسك على الاستمتاع بالطرائف المضحكة لتتعود على الضحك أحياناً.

رابعاً: التعبير بأعضاء الجسم الأخرى

كما أن الوجه يعبر عما في النفس، فإن حركات اليدين والقدمين وحركات الكتفين وكيفية الجلوس أو المشي تعبر عما في نفس الإنسان وتعطي تقريراً دقيقاً عن حالته النفسية ومن صور التعبير باليدين الآتي:

1. عندما تلاحظ إنساناً وضع يديه وراء ظهره متشابكتين فهذا يعني شعوره بالعجز أو عدم الثقة في الآخرين.
2. أمّا عندما يضع الإنسان يديه متشابكتين أمامه أثناء الجلوس فهذا يعني شعوره بالثقة المفرطة في النفس واللاّمبالاة بالآخرين.
3. إشارات اليدين والأصابع المتوافقة مع الكلام تزيد الكلام وضوحاً، وكما قالت العرب: رُبَّ إشارة أبلغ من عبارة.
4. لاحظ حركات أقدام الآخرين أثناء الحديث معهم فهي تعبر عما في نفوسهم وتحكّم أنت في حركات قدميك أثناء حديثك ما لم تقرر إرسال رسالة من خلال هذه الحركة.
5. هز الكتفين للأعلى بصورة سريعة يعني التجاهل واللاّمبالاة أو الجهل بالشيء والحيرة حياله.

خامساً: كيف تكسب احترام الآخرين باللباس؟

اللباس قد يؤثر في نفسية لابسه، كذلك هو إحدى الوسائل التي تعطي الآخرين انطباعاً أولياً محدداً عمن يلبسه؛ لأن اللباس يعبر عن قيم ونفسية صاحبه، فاللباس يعطي انطباعاً للآخرين من خلال لونه وبساطته ونظافته وتناسقه ومرونته، وأهم القواعد التي ينبغي الأخذ بها في أمر اللباس هي:

1. يجب أن يكون اللباس ملتزماً بالضوابط الشرعية للرجل أو للمرأة، وهذه الضوابط محلها كتب الفقه.
2. احرص على أن يكون لباسك مقبولاً اجتماعياً فقد يكون اللباس شرعياً لكنه اجتماعياً غير مقبول كمن يصر على لبس البدلة في مجتمع بدوي لا يعرف غير الثوب.
3. لكي يكون لباسك مريحاً لك وللآخرين حافظ على نظافته دائماً.
4. الأناقة غير المبالغ فيها مما يكسب الإنسان احترام الآخرين.
5. البساطة وعدم التكلف من علامات الذوق الناضج.
6. مراعاة الزمن والمكان مما ينبغي عدم إغفاله في اللباس فللصيف ملابسه وللشتاء ملابسه وليوم زواجك ملابسه التي تختلف عن يوم نزهتك.

سادساً: الإصغاء وحسن الاستماع

حسن الاستماع وإجادة الإصغاء هما ركنا الاتصال الناجح فلا يكفي أن تنجح في إرسال رسالتك بل لابد من النجاح أيضاً في استقبال رسالة الآخر واستيعاب رد فعله وفهم ما يريده والاستفادة منه أو التأثير فيه وحسن توجيهه بعد ذلك وحسن الإصغاء أدب من أعلى الآداب السلوكية التي يتصف بها الإنسان إذا نبل ونجح في تسيير نفسه والسيطرة على ذاته وهو كذلك مهارة إنسانية راقية لابد منها للتعلم واكتساب المعارف والعلوم، وقد دلت الدراسات أن الاستيعاب لما يصدر من الآخرين يتفاوت بين 40٪ إلى 75٪ بعد الانتهاء من الرسالة مباشرة، وأن أكبر الأسباب في هذا التفاوت هو الاختلاف في الإصغاء والاستماع، وأهم وسائل الإصغاء هي:

1. السمع بالإذن.
2. البصر بالعين.
3. الانتباه والتركيز بالقلب والعقل.

آثار عدم حسن الإصغاء:

1. قد يؤدي عدم حسن الإصغاء إلى فقد ثقة الآخرين واحترامهم لك، فعندما يتحدث معك إنسان وتتشاغل عنه بالاتصال بالتلفون أو الحديث مع جليسك أو الكتابة في أوراقك تصيبه بالإحباط وبالتالي عدم الثقة فيك، وقد أثر عن الأحنف قوله: (إن الرجل ليحدثني بالأمر أعرفه من قبل أن تلده أمه فأصغ إليه حتى ينتهي من حديثه وأريه أني أسمعه لأول مرة).
2. عدم فهم ما يريده الآخرون، وبالتالي الفشل في التعامل معهم؛ لأن النجاح في التعامل مع العدو أو الصديق يستدعي معرفة مراده، ولا يُمكن فهم مقصده ومراده إلا بالإصغاء لكلامه والتركيز في فهمه.
3. إضاعة كثير من الفرص التي تؤدي إلى النجاح في الحياة حيث أن الفرص تتاح للإنسان من خلال الاحتكاك بالآخرين وفهم كلامهم واستيعاب مقاصدهم ومراميهم، فإذا فشل الإنسان في الإصغاء لهم فشل في فهمهم، والتالي فاته الكثير من الفرص.
4. عدم التعود على اكتساب المعلومات بطريقة مختصرة وبقاء المعلومات ناقصة لدى من لا يجيد الاستماع والإصغاء مع ظنه أن معلوماته كاملة.
5. اتخاذ القرارات الخاطئة بسبب نقص المعلومات؛ لأن القرار لا يُمكن أن يكون صحيحاً إلا إذا كانت المعلومات كاملة وصحيحة.
6. شعور المتحدث بالإحباط لعدم الإصغاء إليه، وبالتالي عدم استعداده للمشاركة بفعالية فيما يناط به من أعمال بعد ذلك.

الإنصات والاستماع والإصغاء الجيد:

لكي تكتسب مهارة الانصات الجيد والاستماع الحسن وتحوز ما يترتب عليه من فضائل ومكاسب وثمرات فلابد من مراعاة الأمور الآتية:

1. أن تكون في وضع نفسي وبدني مريح أثناء الاستماع لغيرك بألاّ تشكو من مرض مؤلم أو سهر مجهد أو جوع مفرط، وألاّ يكون بعد الأكل مباشرة أو أثناء الانشغال بأمر يسيطر على فكرك، وأن تكون في مكان جيد التهوية معتدل الحرارة.
2. ألا تكون هناك ضوضاء وأصوات مزعجة في المكان الذي تجلس فيه أو حوله؛ لأن ذلك يشتت الذهن ويشغل الحواس.

3. أن تكون جلستك أثناء الإصغاء جلسة مريحة تستطيع أثناءها أن تركز بجميع حواسك مع المتحدث لتستوعب أكبر قدر ممكن من كلامه.
4. اربط ما تسمعه من معلومات بما تراه من صور ومشاهد ليتظافر السمع والبصر على استيعاب المعلومات.
5. ركز على حركات جسم المتحدث وتعابير وجهه ونبرات صوته لترسخ معاني كلامه في نفسك وليكون فهمك لما يريد أكثر دقة.
6. لا تُطل الجلسة أكثر مما تستطيع أن تستوعب وأجّل بقية الحديث لوقت آخر، فإن النفوس إذا ملت كلت.
7. لا تقاطع المتحدث وتستعجل النتائج قبل الوصول إليها وعندما يحصل التباس في الفهم فسجل ذلك ثم استوضح عنه في نهاية الحديث.
8. لا تكثر من الالتفات والتثاؤب والتشاغل والسرحان بعيداً أثناء الحديث.
9. لا تتكلم مع غير المتحدث إلا لضرورة، وحبذا لو استأذنت من المتحدث لتتحدث معه أو مع غيره.
10. استخدم القلم والأوراق لتسجيل وتلخيص الأفكار الرئيسة والنقاط الدقيقة التي تسمعها من المتحدث ثم حاول بعد ذلك حفظها لتلم بموضوع الحديث وتحتفظ بما فيه من معلومات.

12-11 وسائل بناء الثقة بينك وبين زملائك في العمل

بالإضافة لما سبق بيانه في موضوع بناء العلاقات مع الآخرين، الذي أوضحتُ فيه كيفية التعامل مع الآخرين عموماً من أجل كسب ثقتهم وبناء العلاقات معهم، فإن لزملاء العمل خصوصية من حيث كثرة الاحتكاك بهم وضرورة حسن العلاقة بينهم لنجاح العمل، وأهم الخطوات التي يجب الأخذ بها لتحقيق هذه الغاية، هي:

1. كن حريصاً على عملك أميناً في القيام بها يجب عليك فيه لتنال احترام زملائك.
2. تمتع بالأخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل مع زملائك، كن بشوش الوجه عف اللسان تعفوا عمن أخطأ، وتثني على من أحسن.
3. احرص على نظافة لباسك وطيب رائحتك لتريح من حولك.
4. أظهر اهتمامك بزملائك من خلال مشاركتهم أفراحهم وأحزانهم وإبداء الرأي

والنصيحة لهم وتقديم الهدايا في المناسبات والمساعدة المادية إذا استطعت ذلك لمن يحتاج منهم مع دوام السؤال عنهم وعن أسرهم وأحوالهم، وبخاصة إذا كنت أنت المسئول عنهم في العمل، ولا تتردد في مساعدتهم فيما قد يعرض لهم من مشكلات في العمل.

5. شاركهم في بعض المباريات الرياضية أو الرحلات الترفيهية خارج مكان العمل وبعيداً عن أجوائه ولكن لا تكثر من ذلك.

6. احذر أن تبدو غامضاً أمام زملائك، وتحدث عن نفسك وحياتك وأفكارك وأحوالك أمامهم ولكن لا تكثر من ذلك فتبدو ممجوجاً أنانياً في نظرهم، ولا تتعمق في ذلك وتنشر أسرارك فتصبح تحت رحمة الأشقياء منهم بدلاً من كسب ثقتهم.

7. احرص على تجنب ذكر ما يثير حساسيات زملائك في العمل مثل ما تتنابز به القبائل أو الأسر أو المناطق أو ما قد يكون صدر منه أو من بعض أقاربه مما يشين أو ما قد يكون فيه من عيوب خلْقية أو غيره.

فإن ذلك يثير في النفس حقداً وغضباً في الغالب وإن كان كامناً لكنه يوجه كثيراً من سلوكيات الشخص الآخر نحوك بعد ذلك، وإذا احتاج الأمر لنصيحة أو إصلاح فله أسلوبه وطريقته.

8. لا تطلق لعواطفك العنان في توجيه تعاملك مع زملائك سلباً أو إيجابياً بل كن متوسطاً في كل ذلك حكيماً في وضع الأمور في مواضعها، لا تدري لعل الله يحدث بعد ذلك أمراً.

12-12 التعامل مع الأشخاص المشاكسين في العمل

مهما بذل الإنسان من جهود وتحلى به من أخلاق واستخدم من وسائل علمية ونفسية لكسب ثقةِ الآخرين وبناء علاقات حسنة معهم فسيلقى بعد ذلك حتماً أناساً متعبين لمن حولهم ولأنفسهم أيضاً فكيف يكون التعامل مع هؤلاء الصنف من الناس عندهم تبتلى بهم كزملاء لك في العمل؟

1. **أن يؤهل الإنسان نفسه لتحمل المشكلات والصبر على المزعجات ومواجهة آثارها، وذلك بالآتي:**

أ. بناء الثقة في النفس كما تقدم في حديث سابق.

ب. الاعتناء بالجسم في الأكل والنوم والرياضة كما تقدم معنا.

ج. أن توجد في نفسك الشعور بالإيجابية والثبات والتفاؤل، وقد تقدم أيضاً الحديث عنه.

د. التعود على الحديث والحوار مع الناس بثبات.

ه. عدم الهروب من المشكلات بل مواجهتها بطرق علمية وأسلوب عقلاني هادئ.

و. استبعاد الانفجارات المؤذية والانفعالات المثيرة في مواجهة المشكلات.

2. **دراسة المشكلة والتخطيط لحلها، وذلك على النحو الآتي:**

أ. قبل التفكير في المشكلة توضأ وأكثر من ذكر الله وتنفل لله بركعتين واسأل الله أن يمدك بعونه وتوفيقه.

ب. قم بعملية استرخاء تريح فيها أعصابك وجسمك بعيداً عن الضوضاء.

ج. ابدأ التفكير في الزميل المشكلة، وليكن بداية التفكير في ذلك هو أن تحاول تحديد أي تصرفاته يثير المشكلات بالنسبة لك، وما هي دوافعه إلى هذا التصريف، هل المشكلة مثلاً عباراته النابية أو تعاليه على الآخرين أو شكه في تصرفاتهم أو نقده لأعمالهم باستمرار أو حسده لهم على مراكزهم وإنجازاتهم أو غير ذلك من التصرفات والدوافع، المهم هو تحديد المشكلة بدقة.

د. معرفة الأثر الحقيقي لما يثيره هذا الزميل من مشكلات عليك وعلى عملك، فمثلاً هل أصبحت تتضايق من أجواء العمل فأصبحت تفكر في الانتقال لعمل آخر هرباً من مواجهة هذه المتاعب؟ هل أصبحت تتغيب عن عملك؟ هل نسيت أهدافك من ممارسة هذا العمل؟ هل قلَّ إنتاجك أو تضاءلت جودة عملك؟ غير ذلك من الآثار التي لا يُمكن حصرها هنا.

ه. بناء على ما تقدم حدد أفضل السبل وأنجح الخيارات لتجاوز هذه المشكلة وتجنب آثارها عليك وعلى عملك، وكن موضوعياً هادئاً في اختيارك للحل مراعياً لما يترتب على ذلك من مصالح ومفاسد أو مكاسب ومضار.

فقد يكون الحل هو تجاهل المشكلة ومصدرها أو السعي لنقله من مقر عملك إلى مكان آخر أو انتقالك أنت إلى عمل آخر أو مواجهة هذا الإنسان والحوار معه.

و. لنفترض أن الحل الذي قررت اختياره هو البقاء في عملك ومواجهة هذا الشخص والحوار معه لتغيير أسلوبه.

عند ذلك رتب أفكارك واستحضر حججك وأمثلتك وحدد كلماتك وحركاتك ونظرات عينيك ونبرات صوتك التي ستواجهه بها لتحقق مجتمعة ما تريد فعله وما تطمح إلى تغييره في هذا الشخص.

ز. توقع رد فعله بعد مخاطبتك له، وليكن هذا التوقع مبنياً على معرفتك السابقة بنفسيته وأنماطه السلوكية في التعامل مع الآخرين.

ح. أعد خطتك بناء على ما توقعته من رد فعله، وليكن هدفك إنهاء أو تقليل ما يثيره حولك من مشكلات، واحذر أن تؤدي محاولتك إلى إثارة الجدل واشتداد الخصومة وتزايد المشكلة، بل احرص على أن تحسمها أو تقلل آثارها فقط.

ط. بعد أن تصبح خطتك في صورتها النهائية اكتبها في ورقة وراجعها أكثر من مرة، ولا تكتفي بما تختزنه الذاكرة عن المشكلة وسبل مواجهتها إلا بعد تجربة مثمرة وطويلة في حل المشكلات بالطريقة السابقة.

ي. يُمكنك أن تستشير من تثق في عقله ودينه من زملاء العمل أو غيرهم فيما تنوي فعله وسجل ملحوظاته ونصائحه في ورقة خاصة ثم فكر بعد ذلك في مدى إمكانية الاستفادة منها.

3. **الخطوات العلمية لحل المشكلة مع صاحبها ومصدرها**: بعد أن قمت بإعداد نفسك لمواجهة المشكلات عموماً ثم تلوث ذلك بإعداد خطتك المناسبة لحل هذه المشكلة لم يبق إلا تنفيذ ما أعددته علمياً، وأهم الخطوات لذلك هي:

أ. اختر الزمان والمكان المناسبين للحديث في الموضوع مع الطرف الآخر، وذلك حين يكون فارغاً هادئاً مستعداً للحوار، وتتوقع منه أن يكون أقرب للموضوعية، وأن يتفهم حاجات، وتتوقع منه أن يكون أقرب للموضوعية، وأن يتفهم حاجات الآخرين، ويتنازل عن بعض مواقفه من أجلهم.

ب. تفاوض مع الشخص باحترام وانتقاء للعبارات واطلب مساعدته في حل المشكلة بعد معرفة رأيه في تشخيصك لها.

ج. اطرح ما تراه من حلول ومقترحات للمشكلة والتي سبق وأن أعددتها، وليكن طرحك بأسلوبك مناسب وبين له ما في هذه الحلول من فوائد للجميع.

د. تجاوب مع ما قد يطرحه من أفكار ومقترحات مفيدة وإيجابية، وأظهر العطف على ما بيديه من حاجة وضعف، واقترح له بدائل لما يظنه من فوائد في إثارته للمشكلات أمامك.

ه. اختم اللقاء بتحديد النقاط المشتركة التي أمكن التوصل إليها مع بيان واجب كل واحد منكما حيالها.

و. حدد موعد لقاء آخر إذا بقي هناك من الأمور ما يستحق البحث والحوار.

ز. تابع تنفيذ ما تم التوصل إليه وتحقيقه مع تقويم وقياس مدى التقدم في ذلك.

ح. يجب أن تكون أعصابك هادئة وتتمتع براحة بدنية ونفسية أثناء الحوار، وحبذا أن يسبقه فترة استرخاء كافية.

ط. قدم مكافأة للشخص الآخر على ما تلاحظه من تعاون وتقدم من جانبه في حل المشكلة ولما يبديه من التزام بما تم الاتفاق عليه، وأظهر العطف عليه والاحترام له والابتسام في وجهه والثناء على مسلكه الجديد أمام زملاء العمل والإهداء له إذا كان ذلك مناسباً ومساعدته في حل مشكلات عمله وتقديم المساعدة له في ذلك.

أسئلة الفصل الثاني عشر

س1: ما هو تعريف الاتصال ووظيفته.

س2: ما هي عناصر وأهداف عملية الاتصال.

س3: ما هي معوقات الاتصال.

س4: ما هي خطوات الاتصال الفعال.

س5: ما هي المهارات الأساسية للتعامل مع الآخرين.

ضع دائرة حول الإجابة الصحيحة في الأسئلة التالية:

1. **الاتصال الشخصي هو:**
   أ. عملية نقل هادفة للمعلومات.
   ب. من شخص إلى آخر.
   ج. بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
2. **إن أهمية الاتصال في:**
   أ. إن الاتصالات تمثل جزءاً كبيراً من أعمال العامل اليومية.
   ب. إنها تفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة.
   ج. إنها ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
3. **إن من عناصر الاتصال هي:**
   أ. الرسالة.
   ب. المرسل.
   ج. أ + ب.
   د. جميع ما ذكر صحيح.

4. **إن من وسائل الاتصال هي:**
   أ. وسائل كتابية.
   ب. وسائل طبيعية.
   ج. وسائل عربية.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
5. **إن من أنواع الاتصالات هي:**
   أ. الاتصالات الصاعدة.
   ب. الاتصالات الهابطة.
   ج. الاتصالات الأفقية.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
6. **إن من معوقات الاتصال:**
   أ. وضوح الهدف من الرسالة.
   ب. خطأ المرسل في توقع رد فعل المستقبل وقدرته على فهم الرسالة.
   ج. تبليغ الرسالة بصورة واضحة.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
7. **إن من مقومات الاتصال الفعال:**
   أ. الإصغاء
   ب. استخدام لغة الإشارة المناسبة.
   ج. أ + ب.
   د. جميع ما ذكر صحيح.
8. **كيف تكون متصلا بارعاً:**
   أ. تحقق من جدوى الاتصال.
   ب. وسع دائرة التفكير لديك.
   ج. استمع بدقة واستيعاب إلى الرسالة التي ينقلها الآخرون إليك.
   د. جميع ما ذكر صحيح.

9. إن من العوامل التنظيمية التي تؤثر على عملية الاتصال هي:

أ. تخلي العاملين عن الاتجاهات السالبة.

ب. توعية العاملين بالفروق الفردية بين الأفراد.

ج. تخليص العاملين من النقد والمشكلات النفسية.

د. جميع ما ذكر صحيح.

10. وسائل بناء الثقة بينك وبين زملائك في العمل:

أ. كن حريصاً على عملك أميناً في القيام بما يجب عليك فيه لتنال احترام زملائك.

ب. تمتع بالأخلاق العالية والسلوك المستقيم في التعامل مع زملائك، كن بشوش الوجه عف اللسان تعفوا عمن أخطأ، وتثني على من أحسن.

ج. احرص على نظافة لباسك وطيب رائحتك لتريح من حولك.

د. جميع ما ذكر صحيح.

الإجابة الصحيحة

1. د
2. د
3. ج
4. أ
5. د
6. ب
7. ج
8. د
9. د
10. د

مراجع الفصل الثاني عشر

1. السكارنه. بلال (2009) المهارات الإدارية في تطوير الذات. دار المسيرة للطباعة والنشر. عمان. الأردن.
2. Science Panel on Interactive Communication and Health. Eng, T.R., and Gustafson, D.H., eds. Wired for Health and Well-Being: The Emergence of Interactive Health Communication. Washington, DC: HHS, 1999.
3. Northouse, L.L., and Northouse, P.G. Health Communication: Strategies for Health Professionals. 3rd ed. Stamford, CT: Appleton & Lange, 1998.
4. U.S. Department of Commerce. Falling Through the Net: Defining the Digital Divide. Washington, DC: National Telecommunications and Information Administration, 1999. <http://www.ntia.doc.gov/ntiahome/digitaldivide/>July 29, 1999.
5. Lefebvre, R.C., and Rochlin, L. Social marketing. In: Glanz, K.; Lewis, F.M.; and Rimer, B.K.; eds. Health Behavior and Health Education: Theory, Research, and Practice. 2nd ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers, 1997, 384-401.
6. Ling, J.C.; Franklin, B.A.; Lindsteadt, J.F.; et al. Social marketing, its place in public health. Annual Reviews of Public Health 13:341-362, 1992. PubMed; PMID 1599593





قناة المكتبة على التيليجرام